

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y
FINANCIERA DE SODATRANS LTDA.**

**DIANA MARIBEL ALZATE QUINTERO
JHON ALEXANDER ARIZA GAONA
YULI ANDREA BECERRA CASTIBLANCO
CINDY LORENA CARDOSO VARGAS
TATIANA LIZBETH PÉREZ GALVIS**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

BOGOTÁ, NOVIEMBRE 2019

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y
FINANCIERA DE SODATRANS LTDA.**

AUTORES:

DIANA MARIBEL ALZATE QUINTERO

JHON ALEXANDER ARIZA GAONA

YULI ANDREA BECERRA CASTIBLANCO

CINDY LORENA CARDOSO VARGAS

TATIANA LIZBETH PÉREZ GALVIS

Presentado para optar el título de: Especialista en Administración Financiera

DOCENTE:

ANDRÉS PAZ ORTEGA

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESPECIALIZACIÓN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

BOGOTÁ, NOVIEMBRE 2019



Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Colombia (CC BY-NC-ND 2.5)

La presente obra está bajo una licencia:

Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Colombia (CC BY-NC-ND 2.5)

Para leer el texto completo de la licencia, visita:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/co/>

Usted es libre de:



Compartir - copiar, distribuir, ejecutar y comunicar públicamente la obra

Bajo las condiciones siguientes:



Atribución — Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciante (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o que apoyan el uso que hace de su obra).



No Comercial — No puede utilizar esta obra para fines comerciales.



Sin Obras Derivadas — No se puede alterar, transformar o generar una obra derivada a partir de esta obra.

CONTENIDO

RESUMEN	9
ABSTRACT.....	10
1. Introducción	11
2. Planteamiento del problema.....	12
3. Pregunta de Investigación	13
3.1 Objetivos	13
3.1.1 Objetivo general.....	13
3.1.2 Objetivos específicos.	13
4. MARCO TEÓRICO.....	14
4.1 Sector Combustible en Colombia	14
4.2 Proceso de Distribución	15
4.3 Normatividad	16
4.3.1 Decretos.	19
4.3.2 Resoluciones.	20
4.4 Entes Reguladores.....	21
4.4.1 Ministerio de Minas y Energía.....	21
4.4.2 Ecopetrol.	21
4.4.4 Unidad de Planeación Minero-Energética UPME.	22
4.5 Principales estaciones de servicio en Colombia	22

4.5.1 Organización Terpel.....	22
4.5.2 Brio.	23
4.5.3 Biomax.....	23
4.5.4 Petrobras	24
4.5.5 Texaco.....	24
4.5.6 Mobil Exxon Mobil.....	25
4.5.7 Petromil.....	25
4.5.8 Zeuss Petroleum.....	26
4.5.9 Mineroil Combustibles.....	26
4.5.10 Corporación Petrolera.	26
4.5.11 Ecos Petróleo Ltda.	27
4.5.12 Rodain (en reestructuración).....	27
4.5.13 Distribuidora de combustibles Ayatawacopp.	27
4.5.14 Zapata y Velásquez Combustibles S.A.	27
4.5.15 Comercializadora Proxxon.....	27
4.6 Estadísticas del Sector.....	28
4.7 ESTRUCTURA PARA DETERMINACIÓN DE PRECIOS DE COMBUSTIBLES EN COLOMBIA	31
5. METODOLOGÍA Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	32
5.1 RESEÑA HISTÓRICA SODATRANS LTDA	32

5.2 MISION	32
5.3 VISION	32
5.4 METODOLOGÍA	33
5.5 ANALISIS FINANCIERO	33
5.5.1 Balance General.	33
5.5.2 Estado de Resultados.	34
5.6 ANÁLISIS FINANCIERO DEL BALANCE GENERAL	35
5.6.1 Análisis de Tendencia.	35
5.6.2 Análisis de Estructura	36
5.7 ANÁLISIS FINANCIERO DEL ESTADO DE RESULTADOS	37
5.7.1 Análisis de Tendencia.	37
5.7.2 Análisis de Estructura.	37
5.8 INDICADORES	38
5.8.1 Indicadores de Liquidez.	38
5.8.2 Indicadores de Actividad.	40
5.8.3 Indicadores de Endeudamiento.	41
5.8.4 Indicadores de Rentabilidad.	41
6. ANÁLISIS DE RIESGOS Y CAUSAS	43
6.1 ANÁLISIS DE RIESGOS Y SU IMPACTO	43
7. Análisis DOFA.....	48

7.1 ANÁLISIS EMPRESARIAL	48
8. PLAN ESTRATÉGICO	50
9. CONCLUSIONES	52
10. Referencias.....	53

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Cadena de producción, distribución y comercialización de combustible en Colombia.....	15
Ilustración 2 Marco institucional del mercado de los combustibles	16
Ilustración 3 Distribución del precio de los combustibles	18
Ilustración 4 Estadísticas del sector	28
Ilustración 5 Distribución mundial de las reservas de petróleo 2017	29
Ilustración 6 Concentración de mercado (% del total de EDS) de principales mayoristas.....	30
Ilustración 7 Estructura precio de la gasolina	31
Ilustración 8 Estructura del Balance General.....	35
Ilustración 9 Análisis de riesgo	45
Ilustración 10 Evaluación de riesgo - Impacto financiero	46
Ilustración 11 Riesgo por categoría de indicadores	46
Ilustración 12 Matriz DOFA.....	48

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Balance General	33
Tabla 2 Estado de Resultados	34
Tabla 3 Análisis de Estructura	36
Tabla 4 Indicador de liquidez	38
Tabla 5 Indicador de actividad.....	40
Tabla 6 Indicador de endeudamiento	41
Tabla 7 Indicador de rentabilidad	41
Tabla 8 Niveles de Riesgo	43
Tabla 9 Plan estratégico	50

RESUMEN

SODATRANS LTDA, es una empresa constituida desde el año 1999, dedicada al Comercio al por menor de combustible para automotores en el sector transporte; se encuentra ubicada en el departamento de Cundinamarca, municipio de UBATE. Está constituida como SOCIEDAD LIMITADA, los resultados de la empresa han sido variables de un año a otro como en el patrimonio y en sus utilidades.

Los estados financieros se analizaron con la información real de la empresa para las vigencias 2016-2017 y 2018; lo anterior en busca de resultados estratégicos que permitan medir las proyecciones empresariales y el estado actual de la empresa por medio de los indicadores estratégicos de liquidez, actividad, endeudamiento, rentabilidad entre otros.

Por último y siguiendo el objetivo principal del análisis estratégico para optimizar la gestión administrativa y financiera de SODATRANS LTDA, se ejecutan actividades de identificación el herramientas básicas de control como el análisis DOFA y ANALISIS DE RIESGOS, los cuales permiten evidenciar los factores internos de control que por medio de estrategias basadas en resultados numéricos financieros, permitieron mejorar los resultados y planear actividades de mejora para una adecuada estrategia de mercado en las políticas existentes para cubrir al 100% las necesidades de la empresa.

Palabras clave: Transporte, comercialización, combustible, estrategias.

ABSTRACT

SODATRANS LTDA, is a company incorporated since 1999, dedicated to the retail trade of automotive fuel in the transport sector, is located in the department of Cundinamarca, municipality of UBATE. It is constituted as LIMITED COMPANY, the results of the company have been variable from one year to another as in the patrimony and in its profits.

The financial statements were analyzed with the real information of the company for 2016, 2017 and 2018; the above in search of strategic results that allow to measure the business projections and the current state of the company by means of strategic indicators of liquidity, activity, indebtedness, profitability among others.

Finally, and following the main objective of the strategic analysis to optimize the administrative and financial management of SODATRANS LTDA, basic control tools such as DOFA analysis and RISK ANALYSIS are carried out, which allow the internal control factors to be evidenced, which by means of strategies based on numerical financial results, made it possible to improve the results and plan improvement activities for an adequate market strategy in the existing policies to cover 100% of the company's needs.

Keywords: Transport, marketing, fuel, strategies.

1. INTRODUCCIÓN

El petróleo es un tipo de líquido de características oleoso y natural, que se compone de la mezcla de algunos hidrocarburos como el oxígeno, nitrógeno y azufre. Este líquido es extraído de debajo de la superficie de la tierra por medio de excavaciones de pozos; en la actualidad se le conoce como petróleo crudo a este producto antes de su proceso de refinación.

La gasolina, es el resultado de la integración de diversos hidrocarburos extraídos del proceso de destilación fraccionada del petróleo puro, el cual se encuentra en depósitos subterráneos y es usada principalmente como combustible para el funcionamiento de diversos motores de combustión interna como los automóviles y las plantas generadoras de electricidad entre otros; debido a su gran impulso en la economía moderna. Este producto y otros derivados del petróleo son llevados en tuberías a centros conocidos como refinerías; dentro de estas son procesados y transformados en combustible, para luego ser distribuidos por las empresas mayoristas a las diversas estaciones de servicio.

Debido a que el sector combustible es uno de los más importantes para la economía de Colombia; se eligió la empresa Sodatrans Ltda. ubicada en el municipio de Ubaté Cundinamarca, que se encuentra clasificada en este sector por ser una estación de servicios y de la cual, a continuación se mostrará el desarrollo del análisis financiero practicado, con el fin de dar a conocer el diagnóstico final de su situación financiera y administrativa; resultado de la aplicación de herramientas financieras, administrativas y la identificación de riesgos, que permitan la formulación de estrategias y planes de acción para la toma de decisiones.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Teniendo en cuenta que en las últimas vigencias la empresa Sodatrans Ltda., no ha realizado un autodiagnóstico financiero que le permita identificar puntos críticos dentro de su gestión administrativa, se da la necesidad de realizar un adecuado análisis a sus Estados Financieros de las últimas vigencias, aplicando herramientas e indicadores que permitan reconocer los riesgos asociados y de esta forma plantear estrategias que conlleven a una mitigación de los mismos, así como a identificar oportunidades que contribuyan a que la empresa se posicione como una de las mejores dentro del sector de la distribución de combustibles a lo largo del Municipio de Ubaté.

Para poder llevar a cabo lo anterior, se debe partir de un conocimiento general del sector de combustibles en Colombia, revisión de las políticas e información financiera de la empresa, con el fin de realizar un análisis general y completo de la empresa.

3. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son las estrategias adecuadas que debe implementar Sodatrans Ltda., que le permitirán mejorar su gestión administrativa y financiera?

3.1 Objetivos

3.1.1 Objetivo general.

Realizar un diagnóstico financiero a la empresa Sodatrans Ltda., con respecto a la información reportada en las vigencias 2016-2017 y 2018, que permita generar estrategias orientadas a mejorar la gestión administrativa y financiera de la empresa.

3.1.2 Objetivos específicos.

- Determinar y analizar la situación financiera de Sodatrans Ltda., mediante la aplicación de indicadores financieros.
- Identificar: Debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades dentro de la gestión de Sodatrans Ltda.
- Plantear estrategias que permitan optimizar y mitigar los riesgos asociados a la gestión de la empresa.

4. MARCO TEÓRICO

4.1 Sector Combustible en Colombia

Para todos es de conocimiento que el sector de los combustibles es un notable actor en la economía colombiana, ya que tiene gran importancia porque otros sectores hacen uso constante de los diferentes tipos de combustibles. En cuanto a la cadena de producción, distribución y comercialización de los combustibles líquidos en Colombia comienza en las refinerías de petróleo y los productores de biocombustibles.

Colombia cuenta con dos refinerías de petróleo, la Refinería de Barrancabermeja y Refinería de Cartagena - Reficar; ambas pertenecientes a Ecopetrol; al terminar la etapa de refinación, el combustible es llevado a las plantas de abastecimiento operadas por los distribuidores mayoristas para luego ser transportados por carro tanques hasta las estaciones de servicio o hasta los grandes consumidores en donde está ubicado Sodatrans Ltda.

Entre las principales características en el mercado de combustibles Colombiano encontramos la regulación de precios de la gasolina corriente y el diésel ya que mensualmente el Gobierno fija los precios para estos y para cada una de las ciudades principales; dentro de los componentes del precio de los combustibles, se encuentra el ingreso al productor (valor que recibe Ecopetrol) por cada galón de combustible que se comercialice en el país; el impuesto nacional a los combustibles, que va dirigido al Gobierno Central y la sobretasa que se queda en los departamentos y finalmente los márgenes de distribución a nivel mayorista y minorista.

El distribuidor mayorista de Sodatrans Ltda. es Primax Colombia S.A anteriormente llamado Exxon Mobil de Colombia S.A, quien como empresa minorista opera y administra la estación de servicio con la bandera del mayorista. Podemos observar la siguiente gráfica donde se muestra que Terpel tiene la mayor red de estaciones de servicio con el 39% de participación.

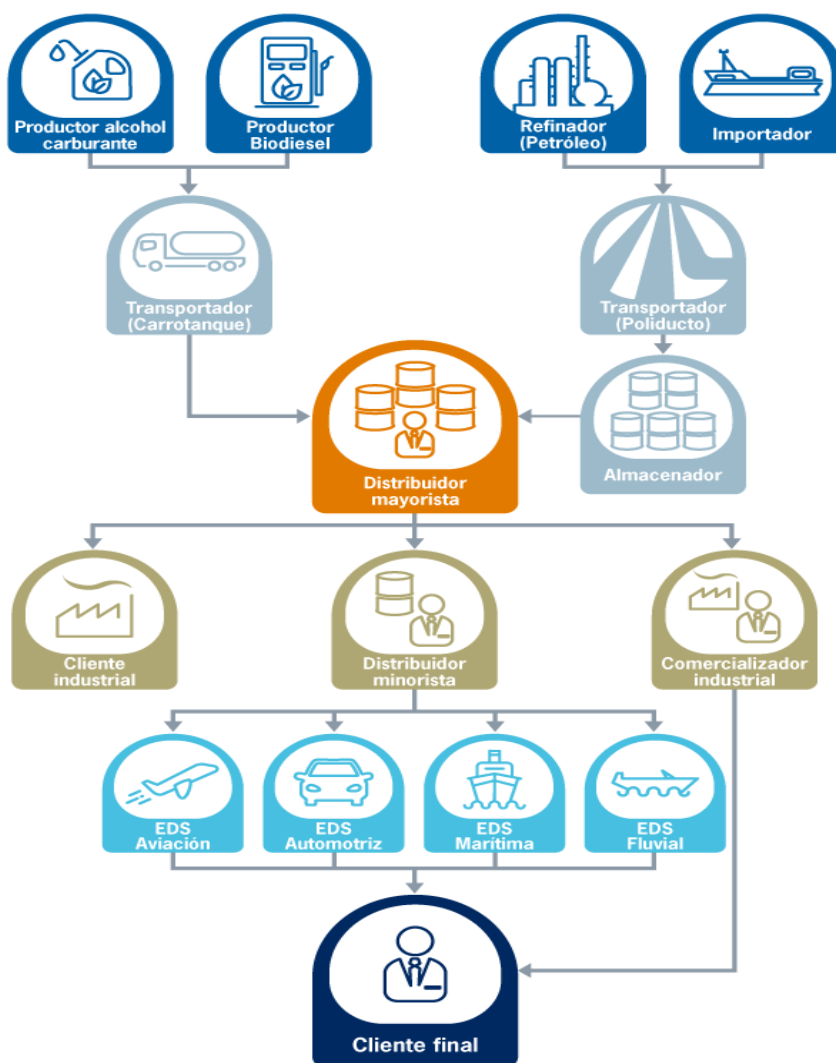


Ilustración 1 Cadena de producción, distribución y comercialización de combustible en Colombia

Fuente: ACP Informe estadístico de Petróleo

4.2 Proceso de Distribución

La distribución de combustibles líquidos (hidrocarburos derivados del petróleo) principalmente a minorista, es una actividad catalogada como servicio público; por ende, la Presidencia de la República define una serie de políticas que son supervisadas y reguladas por medio del Ministerio de Minas y Energía y de la Superintendencia de Industria y Comercio. Este tipo de distribución es considerado como uno de los más importantes sectores de la economía nacional, especialmente en la movilidad a nivel del territorio colombiano. (Rojas, 2009).

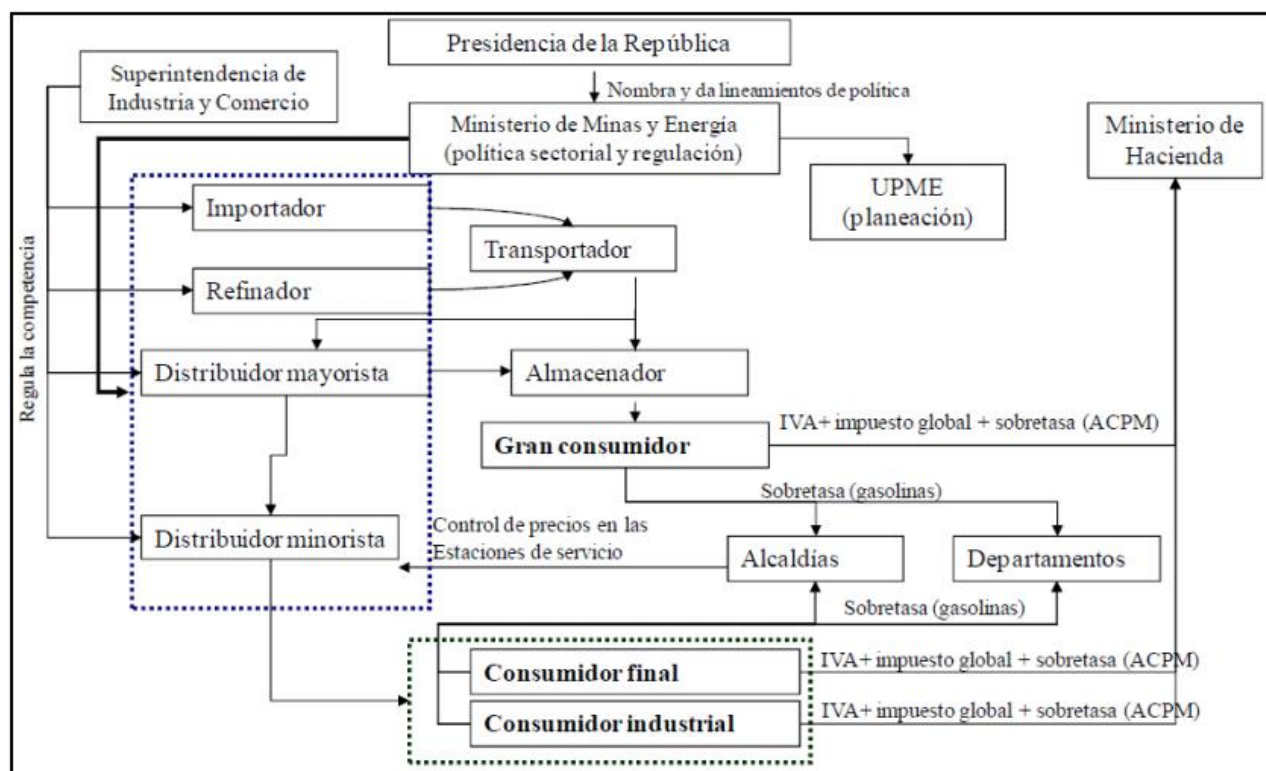


Ilustración 2 Marco institucional del mercado de los combustibles

Fuente: Rincón (2009, p. 6).

4.3 Normatividad

Con respecto al sector de hidrocarburos el decreto principal por el que se rige el sector es el Decreto 1073 de 2015: Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Administrativo de Minas y Energía. (Minenergia.gov.co, 2015) y la Resolución 31351 de 2017: Por la cual se modifica la resolución 31348 del 24 de Julio de 2015: En relación con el Sistema de Información de Combustibles, SICOM. (Minenergia.gov.co, 2015, 2017).

Por otra parte en cuanto a la normatividad ambiental se encuentra el Decreto 1076 de 2015: Decreto Único Reglamentario del Sector Ambiente y Desarrollo Sostenible, el cual es una compilación de las normas expedidas por el Gobierno Nacional, en ejercicio de las facultades reglamentarias otorgadas establece los parámetros y los valores límites máximos permisibles en los vertimientos puntuales a cuerpos de aguas superficiales y a los sistemas de alcantarillado público y se dictan otras disposiciones. (Sector de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2015)

La resolución 1326 de 2017: Por la cual se establecen los Sistemas de Recolección Selectiva y Gestión. (Sector de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2017).

La entidad encargada de fijar el precio de la gasolina, diésel y sus mezclas con Biocombustibles es el Ministerio de Minas y Energía, otro organismo importante es la CREG quien tiene como tarea principal elaborar un insumo técnico (parámetros y metodología de referencia) para que el Ministerio lo utilice en la fijación del precio del Biocombustible.

A continuación, mencionamos los rubros necesarios para la fijación del precio de venta al público de la gasolina y el diésel: Márgenes de remuneración para el distribuidor mayorista y el distribuidor minorista, remuneración para la actividad de transporte en todas sus modalidades (marítimo, fluvial, terrestre, férreo, poliducto, aéreo), pérdida por evaporación.

En cuanto a las metodologías de referencia se encarga de definir: El ingreso de referencia para los productores de combustibles líquidos, precio de referencia de venta al público (PVP) de la gasolina motor corriente y el diésel.

Dentro de los componentes del precio de los combustibles se destaca el ingreso al productor, que es el valor que recibe Ecopetrol por galón de combustible que se comercialice en Colombia; los impuestos, que están divididos en el impuesto nacional a los combustibles, que va dirigido al Gobierno Central y en la sobretasa, que es para los departamentos, así como los márgenes de distribución a nivel mayorista y minorista.

Con respecto a la fijación de precios de los combustibles el Ministerio de Minas y Energía a través de la historia ha expedido decretos como el 2104 de 1974. (Ministerio de Gobierno, 1974) y el Decreto 1736 de 1975. (Ministerio de Gobierno, 1975) Complementados tiempo después mediante la Ley 1 de 1984, donde se estipula la función de implantar políticas de precios a los derivados del petróleo y el gas natural, fijar su estructura y decretar los aumentos periódicos. (Minenergia.gov.co, 1984).

La entidad que supervisa la última etapa de los precios es la Superintendencia de Industria y Comercio, que actúa como regulador de la competencia en el sector; y los municipios controlan y/o supervisan los precios en las estaciones de servicio municipales.

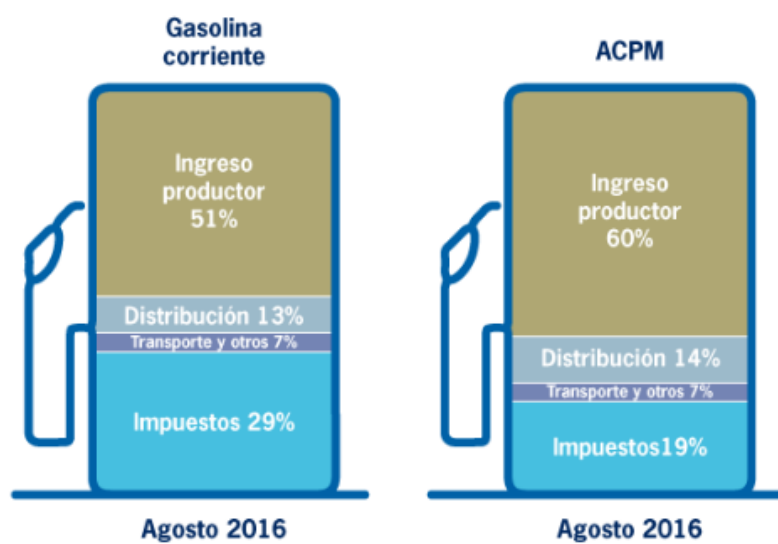


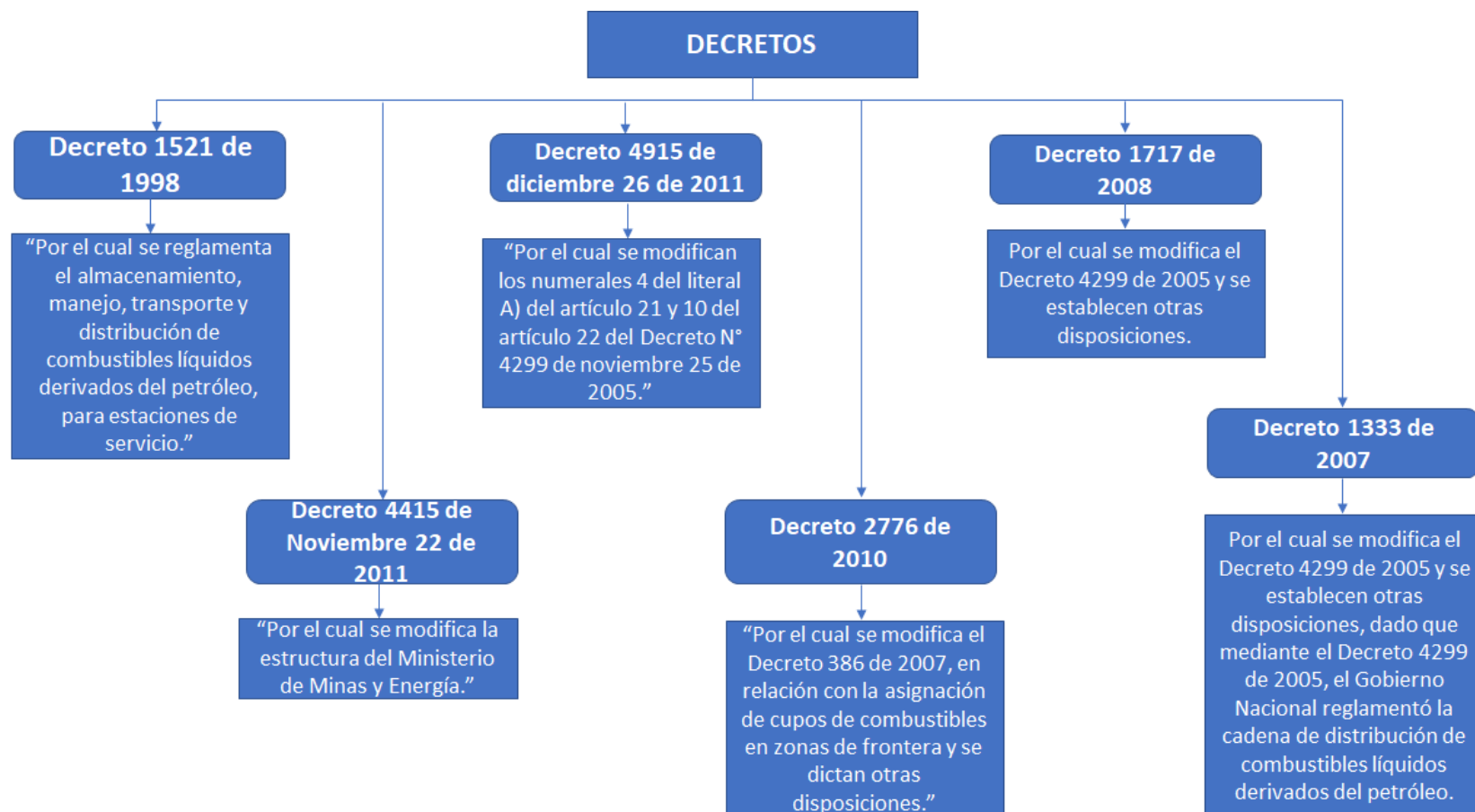
Ilustración 3 Distribución del precio de los combustibles

Fuente: Elaborado por los autores

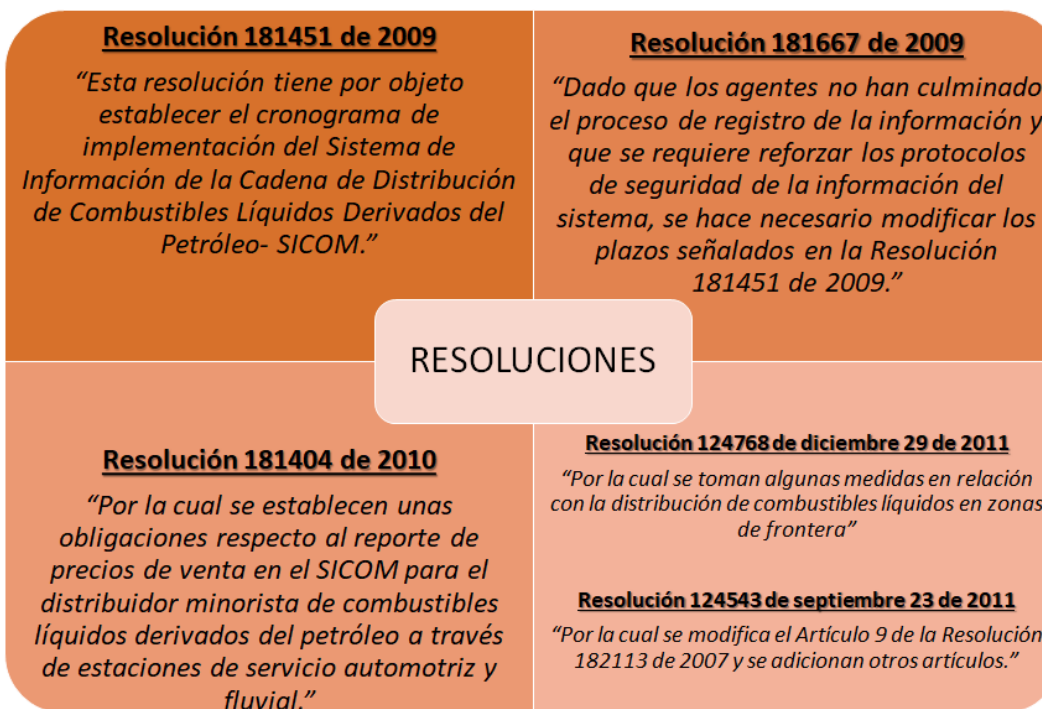
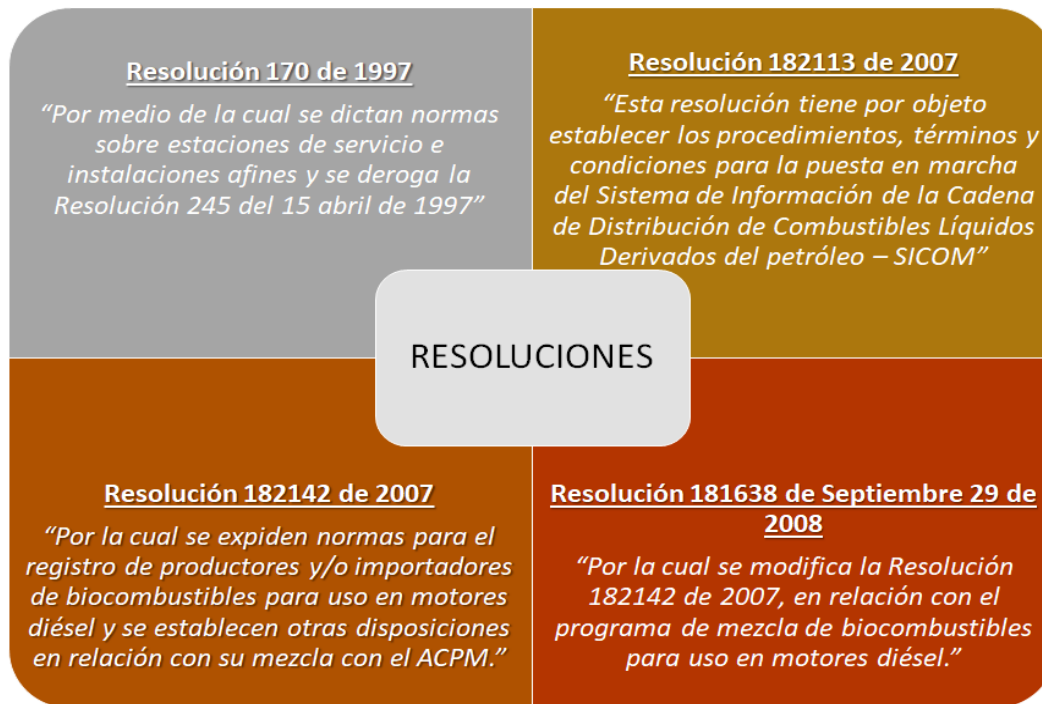
El sector de combustibles debe ser considerado como una cadena de suministros integrada, ya que su estructura del mercado y las actuales normas regulatorias pueden afectar a otro o a la totalidad del sector, según la dirección en que sean propuestas sus metas de crecimiento y expansión. En la práctica, la liberación ha sido parcial y es conveniente evaluar a la opinión de la experiencia internacional y de los estándares en los resultados de las políticas y nuevas medidas regulatorias adoptadas en los últimos años en el país, los efectos de dicha legislación sobre la economía colombiana y sobre el desarrollo del sector de combustibles.

Es importante señalar algunas de las normas que rigen el sector de los combustibles en Colombia:

4.3.1 Decretos.



4.3.2 Resoluciones.





4.4 Entes Reguladores

El sector de combustibles en Colombia está conformado por las siguientes organizaciones, donde participan en la comercialización de combustibles:

4.4.1 Ministerio de Minas y Energía. Se crea después de la segunda guerra mundial (1939-1945) debido al conflicto internacional que se presentó la cual causo muchos problemas económicos que afectaron directamente al crecimiento de Colombia, donde su principal objetivo era buscar estrategias de explotar los recursos naturales y su desarrollo.

Su principal objetivo es formular y adoptar políticas donde se puedan aprovechar eficientemente los recursos mineros y energéticos para contribuir al desarrollo y crecimiento del país. (Minenergia.gov.co, 2019).

4.4.2 Ecopetrol. Es la petrolera más grande del país y así mismo pertenece al grupo de las 39 empresas más grande del mundo y es una de las cinco de Latinoamérica, su creación fue el 25 de agosto de 1951 en Colombia mediante Ley 165 de 1948.

Su principal objetivo es la exploración, explotación, refinación, transporte, almacenamiento, distribución y comercialización de hidrocarburos, sus derivados y productos. (Ecopetrol, 2019).

4.4.3 Federación Nacional de Distribuidores de Combustibles y Energéticos – Fendipetróleo. Creada en 1971 y es creada para representar los intereses de los comerciantes, distribuidores minoristas de combustibles líquidos y gas natural vehicular, así mismo promover la sostenibilidad del sector y contribuyen al desarrollo social y económico de país. Actualmente hay 5570 estaciones de servicios en Colombia y aproximadamente 3500 son afiliadas a Fendipetróleo. (Fendipetróleo, 2019).

4.4.4 Unidad de Planeación Minero-Energética UPME. Mediante Decreto 2219 del 29 de diciembre de 1992 se creó UPME, su principal objetivo es planear el desarrollo minero – energético, el desarrollo y aprovechamiento de los recursos, ser apoyo del Ministerio de Minas y Energía para el crecimiento económico del país y cumplimiento de los objetivos. (Upme, 2019).

4.4.5 Sistema de Información de Combustibles Líquidos del Ministerio de Minas y Energía – SICOM. Se crea mediante Ley 812 de 2003, este es el que integra a todos los agentes de la cadena de todo el país en un solo sistema de información y a su vez organiza, controla sistematiza la comercialización, distribución, transporte y almacenamiento de combustibles líquidos derivados del petróleo, alcohol carburante y biodiesel. Es aquel que hace cumplir la normatividad vigente a todos los agentes de la cadena de distribución de combustibles. (Sicom, 2019).

4.5 Principales estaciones de servicio en Colombia

Principales empresas participantes en el mercado de distribución de combustibles en Colombia.

4.5.1 Organización Terpel. Terpel, es un distribuidor colombiano de combustible, ubicado como una de las empresas más importantes del país en este sector de la industria, fue creada en 1968 como distribuidor privado de gasolina inicialmente en la ciudad de Bucaramanga en el departamento de Santander, con 20 estaciones de servicio inicialmente, para luego desarrollar su expansión pocos años después en todo el territorio nacional.

La empresa a través de su grupo accionario, formo siete importantes empresas, constituyendo así la Organización Terpel. Dentro de las operaciones de expansión, se tomó la decisión de adquirir la empresa Accel en el 2006, distribuidora de petróleo de Panamá. Seguidamente compró la empresa Lubricantes y Tambores del Ecuador C.A., luego denominada Texaco. Así mismo surgieron nuevas adquisiciones por el grupo terpel como: Repsol de Chile en

el año 2007, en el año 2008 cambiada por la marca Terpel, Igualmente inició negociaciones con Venezuela adquiriendo la empresa Trebol Gas, que contaba con más de 120 estaciones de servicio, para luego llamarse Terpel Venezuela, generando competencia en el mercado de dicho país El Ministerio de Minas su situación actual es distribuidor mayorista en atención a cada una de las plantas de distribución del territorio nacional, para un total de 35 distribuidas en 8 grandes zonas del país.

4.5.2 Brio. Empresa distribuidora de combustibles fundada a finales de 1999. En el año 2002, disponía de una planta ubicada en el municipio de Facatativá Cundinamarca, con capacidad de producción de 30.000 barriles. Para ese momento contaba con tres estaciones de servicio que operaban de manera continua, por lo cual se tenía proyectado la creación de 54 estaciones de servicio respaldado con un entorno financiero prometedor.

Para el año 2003, la compañía incursiona en actividades complementarias, como la comercialización de agua de batería, aceites refrigerantes y algunas grasas, más adelante, mediados del año 2004 entró a la comercialización de lubricantes marca BRIO.

Su expansión inició en el año 2005 en atención a su aumento en los procesos planta de abasto de Facatativá, incrementando su capacidad de almacenamiento, al pasar de 30.000 a 49.178 barriles, originando a su vez la certificación por parte del Ministerio de Minas.

Para el 2008 continua su expansión, y en octubre comienza a operar en el norte del país, y el eje cafetero, dando como resultado la construcción de una planta en la ciudad de Pereira, con capacidad de aproximadamente 30.000 barriles.

4.5.3 Biomax. Compañía colombiana creada para la distribución de combustibles en el mes de febrero de 2004, en el año 2005 dio inicio al proceso de comercialización bajo la figura de subdistribuidor.

Su primer logro se evidencio en el mes de marzo de 2008 cuando fue inaugurada la planta de Mansilla para fortalecer su capacidad de almacenamiento para luego poder cubrir toda la demanda en el territorio nacional, solo que dicha planta permitió en un principio, el cubrimiento en la región central del país.

En el mes de febrero de 2011, se finaliza con el proceso de adquisición de la empresa Brio, la cual comenzó mediante oferta pública iniciada en el año 2010, objetivo que se alcanza haciéndose al 93.88% de las acciones de esa distribuidora de combustibles. En el año 2011 se presentaron situación favorable para la compañía como lo fue un contrato con EPM para efectos

de entrar a operar de manera continua, la Termoeléctrica la Sierra, para luego adelantar con Isagen un contrato de suministro para la Central Termocentro.

Continuando con el crecimiento de Biomax, en 2011, firma un contrato con la Neogas, compañía brasilera, buscando fortalecer su actividad del gas comprimido en el territorio nacional. En esta misma época consolida su proceso, fusionándose con Brio de Colombia.

4.5.4 Petrobras. Petrobras Colombia, inicia a operar en 1972 explorando crudo y gas, después de Brasil, Colombia fue el segundo país en el que se desarrollaron las actividades, a partir del año 1972. Se llevaron a cabo de manera prioritaria las actividades operativas en el Oriente En el año 1986 se llevaron a cabo actividades de exploración. Ampliando los negocios en el país en los años 1990 por la adquisición de activos de distintas operadoras.

Petrobras cuenta con una planta de producción de lubricantes y distribución de combustibles en Bogotá y otra en Santa Marta. Actualmente cuenta con más de 115 estaciones de servicio y una red de 11 reconocidas empresas que realizan la distribución de los productos de la compañía a nivel nacional.

Algunas de las ciudades principales en las que se cuenta con servicios de distribución de combustibles y lubricantes son las ciudades de Bogotá, Cali, Pereira, Manizales, Zarzal, Yopal, Duitama, Paipa, Sogamoso, entre otras.

Las estaciones de servicio cuentan con el certificado de Instalaciones y Montajes Industriales IMIS (Islas, Surtidores y Mangueras), certificado emitido por ICONTEC, lo cual garantiza las operaciones e instalaciones más seguras para la operación de combustibles en todo el territorio nacional.

Petrobras distribuye y vende combustibles y lubricantes en estaciones de servicio.

El Ministerio de Minas y Energía autoriza a Petrobras para ejercer la actividad como distribuidor Mayorista de combustibles a través de las plantas de abastecimiento de operación conjunta Exxon Mobil – Chevron. En todas las resoluciones se enfatiza en que Petrobras deberá abastecerse de combustible del agente refinador Ecopetrol a través del sistema de poliductos (Petrobras, 2013).

4.5.5 Texaco. La compañía nació con un capital de tres millones de dólares y hoy es una de las compañías más grandes del mundo con ventas por encima de los 50.000 millones de dólares, según la revista Fortune.

Se protocolizó el establecimiento de la Texas Petroleum Company de Colombia, a partir del 9 de diciembre de 1926 en la Notaría Quinta de Bogotá, con la actividad principal de exploración y explotación de petróleo.

Dentro del proceso de desarrollo de la compañía, debemos resaltar el descubrimiento del Campo Velásquez en el año 1939, pero 20 años después en el año 1959 es cuando en este campo se alcanzó una producción diaria de casi 40.000 barriles. Para luego después de 4 años iniciar la explotación en Orito en el Putumayo y termina con la exploración del Campo Lucio. En el año 1984 da inicio a la producción de otros bienes como grasas y aceites lubricantes, donde alcanza a producir por minuto cerca de 160 galones, y por hora, unas 3.500 libras de grasa. Cabe resaltar que dentro de sus procesos de fortalecimiento estructural y organizacional. El pasado 9 de octubre Texaco se fusionó con Chevron, lo que dará origen a una de las 15 compañías más grandes del mundo con ventas por 100.000 millones de dólares al año, lo cual conllevó a convertirse en una de las más grandes compañías del sector de combustibles en el mundo.

Por resolución 124104 del 29 de abril de 2008 se autoriza a Chevron Petroleum Company para que ejerza la actividad de Distribuidor Mayorista de combustibles líquidos derivados del petróleo, (Texaco, 2013).

4.5.6 Mobil Exxon Mobil. Esta empresa colombiana es filial de la compañía Exxon Mobil de Estados Unidos, La segunda petrolera más grande del mundo está en Colombia desde 1917, su actividad principal en el país es la de comercialización y distribución de combustibles líquidos. En sus productos a comercializar se encuentran la gasolina, el diésel, lubricantes para el sector automotriz, así como industrial y sintético, y otros productos como kerosene y grasas para el sector de la aviación.

Dentro de las resoluciones de importancia y que se deben tener en cuenta se encuentran la 124274 de 2007 y 124087 de 2008 del MME por las cuales se autoriza a esta empresa de combustibles para ejercer la actividad de distribuidor mayorista a través de sus plantas de abastecimiento ubicadas en varias ciudades del país, y como comercializador industrial respectivamente (Exxon Mobil, 2013).

4.5.7 Petromil. La compañía PETROMIL es una empresa netamente colombiana, con su sede principal ubicada en la ciudad de Cartagena, su planta de almacenamiento alcanza los 75.000 barriles de combustibles. La compañía fue la gran precursora para liderar procesos para

almacenar, comercializar y distribuir en el país y netamente en el exterior productos derivados del petróleo.

Igualmente tiene una planta mayorista con una capacidad de almacenamiento de cerca de 22.500 barriles, para realizar los procesos de distribución marítima y fluvial, ubicada en la Termoeléctrica Emgesa S.A. E.S.P., Mamonal, en la ciudad de Cartagena, Departamento de Bolívar.

Mediante Resoluciones 124063 de 2008, 124331 de 2009, 124089 de 2010, 124186 de 2011, del MME se da autorización a Petromil como distribuidor mayorista de combustibles líquidos en sus plantas de abastecimiento en diferentes ciudades del país (Petromil, 2013).

4.5.8 Zeuss Petroleum. La empresa Zeuss Petroleum S.A. fue fundada en el mes de enero de 2004, localizada en la ciudad de Medellín, Departamento de Antioquia, con conexión a poliducto, es una compañía de distribución de combustibles y líquidos derivados del petróleo, ostenta 33 EDS principalmente en la zona noroccidental del país (Zeuss Petroleum, 2013).

4.5.9 Mineroil Combustibles. Esta compañía fue constituida para el mes de enero del año 2012, con especialización en la distribución y comercialización de combustibles líquidos derivados del petróleo, una variable importante en la compañía es que posee una gran planta de abasto en Palermo, ubicada por la vía a la 36 ciudad de Barranquilla. Regida por la Resolución No. 124141 de 2012, del Ministerio de Minas y Energía, en la cual se autoriza a MINEROIL para ejercer la actividad de Distribuidor mayorista de combustibles líquidos derivados del petróleo a través de la planta de abastecimiento ubicada en Palermo, la cual se encuentra en la ciudad de Barranquilla (Mineroil Combustibles, 2013).

4.5.10 Corporación Petrolera. La compañía nace con la constitución de la empresa Servicios Petroleros Amazónicos, para el año 1998 se adquiere la empresa Corporación Petrolera S.A. con la finalidad de que fuera dirigida a los nuevos servicios planeados, por tanto, a partir de esa situación queda a cargo de la rehabilitación y mantenimiento de la red vial del lote petrolero número 8 ubicado en la selva norte.

En la actualidad es una compañía colombiana que se dedica a la comercialización Nacional e Internacional de los derivados del Combustible, como lo son la Gasolina y ACPM. (Corporación Petrolera, 2013).

4.5.11 Ecos Petróleo Ltda. Es una compañía fundada en el mes de diciembre de 2003, se encuentra ubicada en la ciudad de Barranquilla, Atlántico. Su participación está centrada en el sector del comercio al por menor de combustible para automotores.

4.5.12 Rodain (en reestructuración). Es una empresa creada en el año 1999, su sede principal se encuentra en el municipio de Madrid-Cundinamarca, en la actualidad se encuentra en procesos de reestructuración, ya que desde sus inicios ha participado en el mercado del comercio al por mayor de combustibles sólidos, líquidos, gaseosos y productos conexos. Esta empresa distribuidora de combustibles fue avalada por el Ministerio de Minas y Energía como planta mayorista de combustibles mediante las resoluciones 124028 y 124096 de 2004 y 124113 de 2009.

4.5.13 Distribuidora de combustibles Ayatawacopp. Es una compañía con denominación de cooperativa multiactiva de introductores y comercializadores de hidrocarburos y sus derivados, está ubicada en el municipio de Maicao - Guajira. Su actividad principal está encaminada principalmente al Comercio al por menor de combustible para automotores.

4.5.14 Zapata y Velásquez Combustibles S.A. Es una sociedad anónima constituida en el año 1964, la cual se encuentra ubicada en la ciudad de Medellín – Antioquia, su actividad principal es el Comercio al por menor de combustible para automotores.

4.5.15 Comercializadora Proxxon. Es una empresa que está localizada en el municipio de Apartado, en el Departamento de Antioquia. Su sector es Comercio al por mayor de combustibles, tanto sólidos como líquidos, y algunos combustibles conexos.

4.6 Estadísticas del Sector

A continuación, observamos los diferentes tipos de combustibles y su participación en el mercado entre los años 2000 y 2015:

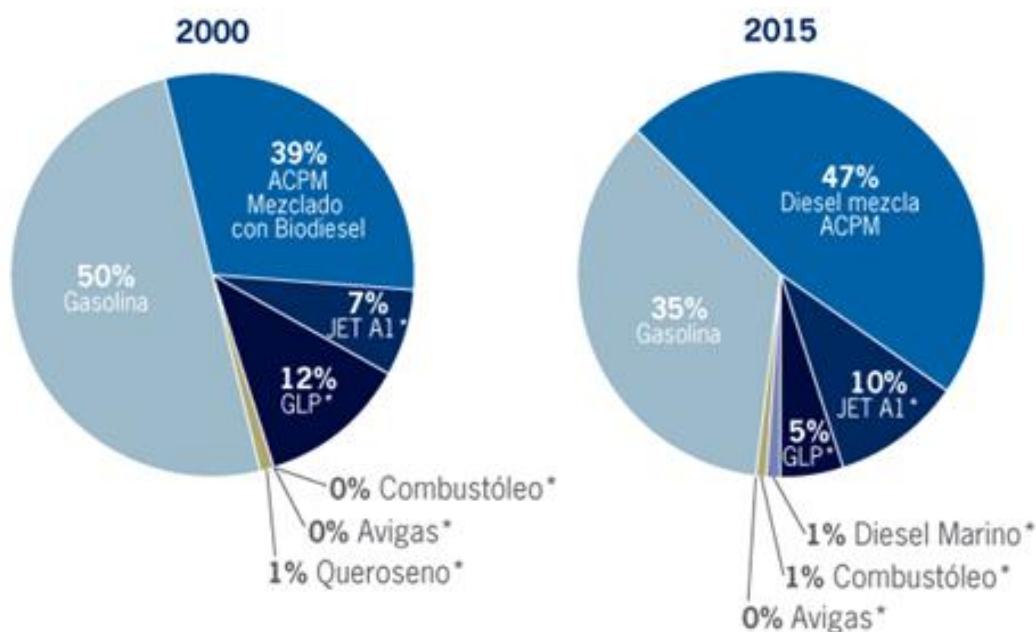


Ilustración 4 Estadísticas del sector

Fuente: Asociación Colombia de Petróleo (ACP)

La participación de la gasolina en el mercado tiene una disminución considerable, ya que para el año 2000 tenía una cobertura del 50% y en el 2015 solamente del 35%; esta diferencia se traslada al ACPM ya que para estos tiempos más vehículos sobre todo en el transporte de carga han optado por este combustible, teniendo en cuenta que este último tiene un menor nivel de precios en el mercado.

Teniendo en cuenta y como lo observamos anteriormente el sector automotriz es el principal factor de crecimiento de los combustibles, es importante hablar de los vehículos nuevos, ya que en Colombia las ventas pasaron de 2.2 millones en el año 2000 a 5.3 millones en el año 2015, y se tiene una expectativa de llegar a 6.7 millones en el año 2020.

También es necesario detenernos a examinar la distribución mundial de las reservas de petróleo, ya que es la fuente principal para la producción de combustibles.

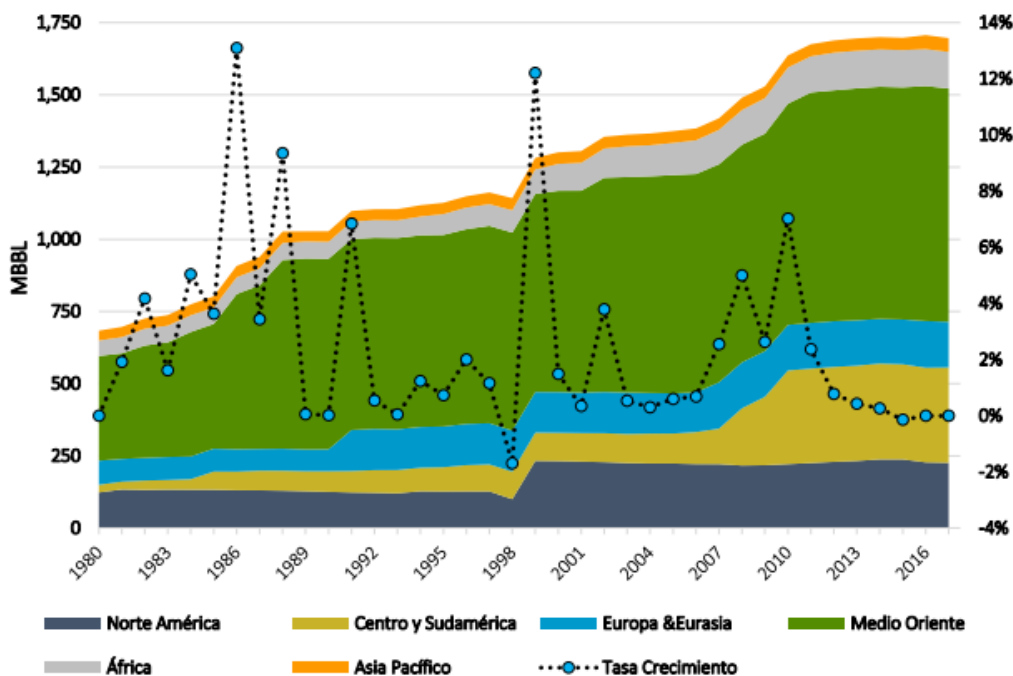


Ilustración 5 Distribución mundial de las reservas de petróleo 2017

Fuente: *British Petroleum*

En relación con la región podemos observar en la gráfica anterior que el mayor volumen de reservas se localiza en Oriente Medio con un 47.6% del total mundial, seguido por Centro y Suramérica con 19.5% y Norte América con 13.3%. El restante 19.6% se distribuye entre Asia Pacífico, África y Europa-Eurasia. Se observa una baja actividad exploratoria en el mundo desde el 2014, lo cual obedece a los bajos precios de crudo en los mercados; pese a esto también es importante resaltar países como Irak, Irán, China, Colombia, Ecuador y Venezuela, los cuales obtuvieron un crecimiento sobre el 3%, y en el caso de Colombia y Ecuador quienes no son los mayores poseedores de reservas si muestran importantes avances en la actividad exploratoria de hidrocarburos.

Dentro de nuestro país Colombia existen grandes distribuidores que manejan el negocio, como las mencionadas en la siguiente gráfica donde se muestra que la Organización Terpel tiene la mayor parte del mercado con un 39%, sin quedarse atrás, Primax, Biomax y Chevron (Texaco) en estas cuatro grandes empresas está concentrada un poco más del 90% del suministro de gasolina en el territorio nacional.

A Primax se le puede denominar el nuevo actor del negocio de los combustibles en Colombia por su adquisición de 740 Estaciones de Servicio las cuales correspondían a la Distribuidora Andina de Combustible (DAC, antes Exxon Mobil) ubicadas en Bogotá, Cali, Medellín, Bucaramanga y Barranquilla.

De igual forma se observa un fortalecimiento de Biomax al adquirir el paquete restante de acciones que tenía Uno Colombia, en la actualidad, la compañía posee poco más de 780 estaciones de servicio en el mercado, y Chevron por su parte se mantiene a través de su marca estrella Texaco y desarrolla el negocio de distribución, a través de 475 estaciones de servicio. A lo largo de los años se ha observado una gran preocupación por “el frágil equilibrio de oferta y demanda de crudo, con un sistema de suministro de combustibles líquidos que depende en gran medida de infraestructura de transporte ya saturada y una capacidad de refinación de petróleo insuficiente para atender la creciente demanda”. La anterior afirmación conlleva a depender en gran medida de los combustibles importados, situación que solamente se puede solucionar con la construcción de infraestructura para la refinación.

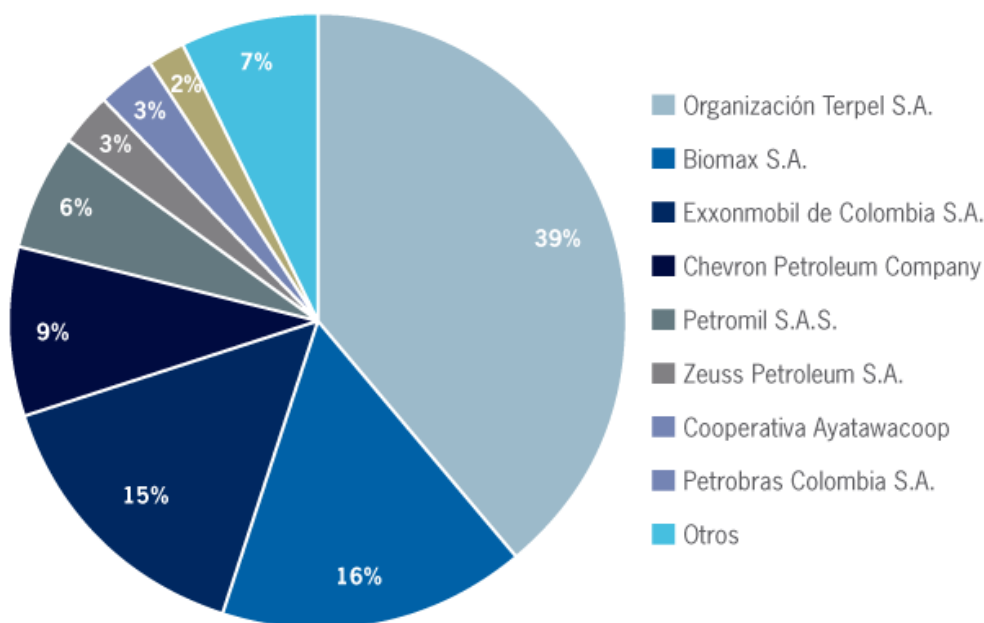


Ilustración 6 Concentración de mercado (% del total de EDS) de principales mayoristas

Fuente: (CREG, 2019)

4.7 ESTRUCTURA PARA DETERMINACIÓN DE PRECIOS DE COMBUSTIBLES EN COLOMBIA

De acuerdo con la Resolución 4 – 1281 de 2016 del Ministerio de Minas y Energías “Por medio de la cual se adopta la estructura para la fijación de los precios de la gasolina corriente y ACPM”, se estableció que para la estructura de los precios se deben tener en cuenta algunos componentes como:

- Ingreso al productor de gasolina motor corriente (IP)
- Precio máximo de venta al distribuidor mayorista (PMM)
- Precio máximo de venta en planta de abastecimiento mayorista (PMA)
- Precio de venta por galón al público (PVP)

Estos precios son fijados al final de la cadena de comercialización del combustible, teniendo en cuenta todos los costos asociados, incluyendo el costo por transporte, sobretasa e impuestos, así como también los beneficios económicos tanto como para productores y comercializadores. La estructura se puede evidenciar en la siguiente imagen:

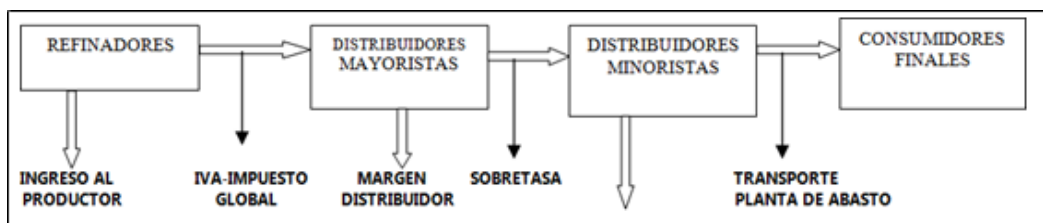


Ilustración 7 Estructura precio de la gasolina

Fuente: GIE-SIC con base en información del Ministerio de Hacienda y Crédito Público

La fijación del precio de la Gasolina y el ACPM son fijados de manera mensual por el Ministerio de Minas y Energía y debe tener correspondencia con el precio internacional de uniformidad.

En lo referente a impuestos, el gobierno a través de la ley 1607 de 2012, artículo 167, sustituyó el impuesto global a la gasolina y al ACPM y el IVA a los combustibles por el Impuesto Nacional a la Gasolina y al ACPM, el cual es ajustado el 01 de febrero de cada año de acuerdo con la inflación del año anterior.

5. METODOLOGÍA Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

5.1 RESEÑA HISTÓRICA SODATRANS LTDA

La empresa SODATRANS LTDA SOCIEDAD DE AMIGOS DEL TRANSPORTE LIMITADA, legalmente constituida como persona jurídica, con más de dieciséis (16) años en la operación de Estación de servicio y serviteca, tiene a disposición de sus usuarios el suministro de combustible Diesel y Gasolina motor corriente; los cuales cumplen con todas las condiciones técnicas de calidad del distribuidor EXXON MOBIL DE COLOMBIA S.A., los combustibles certificados bajo el programa de calidad y cantidad, para todo el parque automotor del E.S.E HOSPITAL EL SALVADOR UBATE. La Estación de servicio ESSO, ubicada en la carrera 5 N° 4-19, dispuesta siempre a prestarle el servicio de suministro de combustibles, lubricantes, filtros y accesorios, como apoyo al desarrollo misional de sus actividades de gestión administrativa que son de su competencia en los municipios de la Provincia del Valle de Ubaté.

5.2 MISION

“Generar y promover el desarrollo de nuestros asociados, empleados y clientes. Consolidarnos como la mejor empresa comercializadora de productos para el sector del transporte terrestre, ofreciendo productos y prestando servicios de calidad, con el fin de satisfacer a nuestros clientes, perdurando en el tiempo en la búsqueda del bienestar de nuestros asociados y generaciones futuras”.

5.3 VISION

“Ser reconocidos en el año 2020 como la empresa comercializadora de productos y servicios para el sector del transporte terrestre mejor posicionada en el Valle de Ubaté, suministrando servicios de alta calidad, con la mayor eficiencia. Consolidarnos a largo plazo como la mejor empresa de la región con la calidad, el respaldo y la confianza de nuestros productos.

Les garantizamos que el suministro de combustibles estará disponible las 24 horas del día, los siete días de la semana”

5.4 METODOLOGÍA

Para la determinación de las estrategias que se orienten a fortalecer la gestión administrativa y financiera de SODATRANS LTDA, se inició con el reconocimiento general de los Estados Financieros de las últimas vigencias, analizando cada una de sus cifras a partir de la aplicación de diferentes metodologías como: análisis de tendencia, análisis de estructura y aplicación de indicadores financieros.

Una vez conocidos los resultados se generó un análisis cualitativo a través de la matriz DOFA con el fin de identificar debilidades y fortalezas de la gestión actual de la empresa, donde también se presenta un análisis de riesgos clasificados de acuerdo con su impacto en la gestión.

Con los resultados obtenidos se generó un plan estratégico, el cual será presentado a la Junta Directiva de la empresa; con el fin de que sea aplicado en el desarrollo de sus actividades diarias para contribuir a mejorar la gestión administrativa y financiera de la empresa y lograr posicionarla como una de las mejores en el sector de distribución de combustibles en la región de Ubaté Cundinamarca.

5.5 ANALISIS FINANCIERO

5.5.1 Balance General.

Tabla 1 Balance General

SODATRANS LTDA BALANCE GENERAL (Valores en miles de pesos)			
	2016	2017	2018
ACTIVO			
Efectivo y equivalentes al efectivo	175.119	234.142	286.404
Cuentas comerciales por cobrar y otras cuentas por cobrar corrientes	305.460	387.832	463.022
Inventarios corrientes	154.991	154.752	159.099
Activos por impuestos corrientes, no corriente	6.515	9.336	14.124
Otros activos financieros corrientes	25.370	32.791	34.745
Otros activos corrientes	0	0	0
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	667.455	818.853	957.394
Terrenos	367.100	367.100	367.100
Construcciones y edificaciones	230.788	230.788	230.788
Maquinaria y equipo	31.043	31.043	31.043
Equipo de oficina	445	0	2.722
Depreciacion acumulada	-29.733	-43.931	-58.620
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	599.643	585.000	573.033
TOTAL ACTIVOS	1.267.098	1.403.853	1.530.427

PASIVOS			
Acreeedores comerciales y cuentas por pagar	322.051	143.680	276.067
Impuestos, gravámenes y tasas	12.336	24.853	29.967
Beneficios a empleados	11.616	9.849	12.611
Otros pasivos	325.073	510.686	542.043
TOTAL PASIVO CORRIENTE	671.076	689.068	860.688
Otros pasivos largo plazo	12.500	119.137	66.230
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	12.500	119.137	66.230
TOTAL PASIVO	683.576	808.205	926.918
PATRIMONIO			
Capital social	310.000	310.000	310.000
Reservas	38.757	40.805	45.667
Resultados del ejercicio	20.482	48.625	48.553
Resultado de ejercicios anteriores	214.283	196.218	199.289
TOTAL PATRIMONIO	583.522	595.648	603.509
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1.267.098	1.403.853	1.530.427

5.5.2 Estado de Resultados.

Tabla 2 Estado de Resultados

SODATRANS LTDA ESTADO DE RESULTADOS (Valores en miles de pesos)			
	2016	2017	2018
Ingresos de Actividades Ordinarias	8.741.892	8.394.771	8.618.753
Costo de ventas	7.867.402	7.651.540	7.802.620
UTILIDAD BRUTA	874.490	743.231	816.133
Gastos de Administracion	815.292	647.192	714.737
Ingresos No Operacionales	2.669	20.589	7.791
UTILIDAD OPERATIVA (U.A.I.)	61.867	116.628	109.187
Otros Ingresos	0	0	0
Ingresos Financieros	0	0	0
Gastos No Operacionales	29.921	43.883	34.091
Otros Gastos	0	0	0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (U.A.I.)	31.946	72.745	75.096
Gastos Financieros	0	0	0
Impuesto de renta y equidad	11.464	24.119	26.543
UTILIDAD NETA	20.482	48.626	48.553

5.6 ANÁLISIS FINANCIERO DEL BALANCE GENERAL

5.6.1 Análisis de Tendencia.

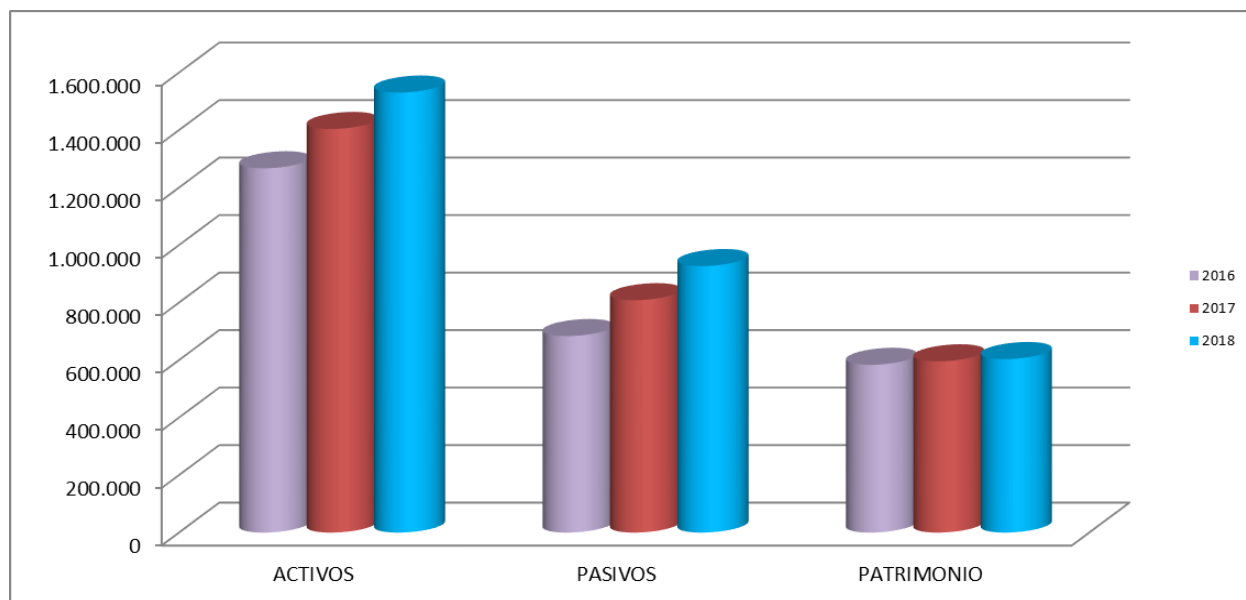


Ilustración 8 Estructura del Balance General

Fuente: Elaborado por los autores

Dentro de la estructura del Balance General de la empresa SODATRANS como se observa en la ilustración No. 08 los activos, pasivos y patrimonio para las vigencias 2016, 2017 y 2018 presentaron una tendencia de crecimiento general.

A nivel detallado se identificó lo siguiente: para las vigencias 2016 a 2017 se identificó un incremento en las cuentas comerciales por cobrar del 27% que corresponde a \$82.372 (miles de pesos), y que su vez presentó un crecimiento hacia el 2018 del 19,4% correspondiente a \$75.190 (miles de pesos). La cuenta de Equipo de Oficina para la vigencia 2016 presentaba un saldo de \$445, para la vigencia 2017 se depreció al 100% este saldo, y se para el 2018 la empresa adquirió nuevamente equipo de oficina por valor de \$2.722. Dentro de los pasivos de Sodatrans se evidencia un aumento considerable de los acreedores comerciales y cuentas por pagar en la vigencia 2018 correspondiente a un 92,1%; es decir, una variación absoluta de \$132.387. En cuanto al Patrimonio se observa que hubo un incremento en el Resultado del ejercicio del 137,4% que corresponde a \$28.143.

5.6.2 Análisis de Estructura

Tabla 3 Análisis de Estructura

SODATRANS LTDA ANALISIS AL BALANCE GENERAL		
2016	2017	2018
DISTRIBUCIÓN DEL ACTIVO TOTAL ENTRE CORRIENTE Y NO CORRIENTE		
ACTIVO CORRIENTE	ACTIVO CORRIENTE	ACTIVO CORRIENTE
667.455	818.853	957.394
53%	58%	63%
ACTIVO NO CORRIENTE	ACTIVO NO CORRIENTE	ACTIVO NO CORRIENTE
599.643	585.000	573.033
47%	42%	37%
DISTRIBUCIÓN DEL PASIVO Y PATRIMONIO CON RESPECTO AL TOTAL DE FINANCIACIÓN		
PASIVO CORRIENTE	PASIVO CORRIENTE	PASIVO CORRIENTE
671.076	689.068	860.688
53%	49%	56%
PASIVO NO CORRIENTE	PASIVO NO CORRIENTE	PASIVO NO CORRIENTE
12.500	119.137	66.230
1%	8%	4%
PATRIMONIO	PATRIMONIO	PATRIMONIO
583.522	595.648	603.509
46%	42%	39%

Como se observa en la tabla anterior en la estructura del Balance general de SODATRANS al finalizar la vigencia 2018, la distribución del Activo Total fue del 62.60% para el activo corriente y del 37.40% de activo no corriente. Adicionalmente se determinó que la cuenta más representativa dentro del Activo corriente fue Cuentas Comerciales por cobrar con una participación del 48,4% a cierre de 2018, sin embargo, esta tendencia se presentó durante las

tres vigencias. Para el Activo no corriente la cuenta con mayor participación fue Terrenos con un 61,2% durante las tres vigencias.

La cuenta de Otros Pasivos es la que tiene mayor representación dentro de los Pasivos corrientes con una participación del 48,4%, 74,1% y 63% durante el 2016, 2017 y 2018 respectivamente. En cuanto al Patrimonio el Capital social es la cuenta que mayor participación tiene, con un 52,2% en promedio de las tres vigencias.

5.7 ANÁLISIS FINANCIERO DEL ESTADO DE RESULTADOS

5.7.1 Análisis de Tendencia.

En cuanto al análisis al Estado de Resultados de SODATRANS LTDA se identificó en la vigencia 2017 una disminución de los ingresos de actividades ordinarias del 4% con respecto al 2016; sin embargo, para la vigencia 2018 incrementó en un 2,7% que corresponde a \$223.982. Respecto a los Gastos de Administración se presentó una disminución del 20,6% para la vigencia 2017 y posteriormente para la vigencia 2018 un incremento del 10,4%. Los ingresos no operacionales de la empresa presentaron un incremento en la vigencia 2017 del 671,4% que equivale a \$17.920; aunque la variación relativa es alta, los valores absolutos no son representativos. Para el 2018 esta misma cuenta presentó una disminución del 62,2% frente al 2017.

5.7.2 Análisis de Estructura.

Dentro del Estado de resultados de SODATRANS LTDA, se identificó que la utilidad neta representa un 0.6% respecto a los ingresos de actividades ordinarias en la vigencia 2018. La utilidad antes de impuestos tiene una participación del 0,9%, así mismo la utilidad operativa fue del 1,3% y la utilidad bruta representó un 9,5% al terminar la vigencia 2018.

5.8 INDICADORES

5.8.1 Indicadores de Liquidez.

Tabla 4 Indicador de liquidez

SODATRANS LTDA				
INDICADORES DE LIQUIDEZ				
Indicador	Interpretación del indicador	2016	2017	2018
KT - Capital de trabajo:Activo corriente	Recursos de corto plazo para cubrir deudas de corto plazo y la operación.	667.455	818.853	957.394
KTN - Capital de trabajo neto:Activo corriente - pasivo corriente	Determina cuanto pesa el capital de trabajo neto sobre el total de activo corriente	-3.621	129.785	96.706
KTN / KT	Margen de seguridad de la empresa para cumplir sus compromisos de corto plazo.	-0,54%	15,85%	10,10%
KTO - Capital de trabajo operativo:,Deudores + inventarios	Recursos operativos de corto plazo comprometidos en la operación por cartera pendiente y saldo inventarios	460.451	542.584	622.121
KTNO Capital de trabajo neto operativo :KTO - Proveedores	Valor de los recursos operativos de corto plazo que no son financiados por los proveedores (recursos propios).	138.400	398.904	346.054
Razon corriente - Razón circulante - Razón de solvencia - Razón de disponibilidad:Activo corriente / pasivo corriente	Capacidad de la empresa para atender las deudas a corto plazo con sus recursos corrientes. Por cada peso de deuda cuanto tiene la empresa de respaldo.	0,99	1,19	1,11
Prueba ácida o coeficiente liquidez:(Activo corriente - inventarios) / pasivo corriente	Capacidad para atender deudas de corto plazo sin tener que recurrir a la venta de inventarios.	0,76	0,96	0,93
Liquidez Inmediata de primer grado:(Disponible + inversiones) / pasivo corriente	Determina los recursos actuales disponibles para hacer frente a deudas inmediatas.	0,26	0,34	0,33
Liquidez Inmediata de segundo grado:(Disponible + inversiones + deudores) / pasivo cte	Determina los recursos actuales disponibles y la cartera para hacer frente a deudas inmediatas.	0,72	0,90	0,87
Fondo de maniobra sobre deudas a corto plazo:KTN / Pasivos corrientes	Determina si el capital de trabajo neto es suficiente para atender las deudas a corto plazo. Valor adecuado 0.5 a 1	0,00	0,00	0,00
Solvencia Financiera o Solidez:Activo total / pasivo total	Capacidad que tiene la empresa a corto largo plazo para demostrar su consistencia financiera	1,85	1,74	1,65
Razón de cobertura de deuda: (Flujo de caja operativo - dividendos pagados) / pasivo corriente	Determina el impacto de dividendos en la liquidez de la empresa y en su capacidad de cubrir deudas de corto plazo. Si el resultado es elevado confirma capacidad de generar efectivo	0,16	0,25	0,19

Razón de deuda total (flujo de caja a deuda total):Flujo de caja operativo / Total pasivos	Determina la capacidad de generar fondos para cubrir la totalidad de deudas. Entre más tienda a cero, mayor insolvencia o incapacidad futura	0,16	0,22	0,18
Relación deudores a proveedores:Deudores / proveedores	Determina las veces que el saldo de deudores representa la financiación de recursos con proveedores	0,95	2,70	1,68
Eficiencia activo cte:Ventas / activo corriente promedio	Determina las veces que representan las ventas con relación a los recursos comprometidos en activo corriente	14,55	11,30	9,70

Para determinar la capacidad que tiene Sodatrans Ltda para cubrir sus obligaciones se analizaron los indicadores de liquidez, en cuanto al capital de trabajo se observó que este indicador ha mejorado año a año partiendo del 2016 con un activo corriente del 52.68% del total de los activos, aumentando un 5.65% en 2017, y un 4.23% para el 2018 quedando representado para este último año en un 62.56% lo cual representa buena disponibilidad de recursos para cubrir deudas de corto plazo; con respecto a las decisiones de inversión temporales se evaluó el indicador de capital de trabajo neto, observando que no es acertada una decisión de este tipo para el año 2016 ya que muestra que los recursos en el corto plazo no son suficientes para cubrir los pasivos inmediatos, principalmente esta situación se debe a una concentración alta de cuentas por pagar a proveedores, lo que mejoró significativamente para los siguientes años, arrojando un margen de seguridad del 10.10% en este indicador en el 2018.

En cuanto a la liquidez de Sodatrans Ltda, fue necesario determinar la razón corriente, para el año 2016 se acercaba al \$0.99 y para los años siguientes superó el \$1, lo que muestra que la empresa cuenta con los recursos suficientes y puede disponer del efectivo de forma rápida en caso de cualquier eventualidad para el cubrimiento total de la deuda. Sí se comparan los tres años se puede decir que el de mayor liquidez fue el 2017, aunque se requiere una mejor gestión por parte de la administración para lograr un indicador que permita tener mayor respaldo, por lo menos para alcanzar una relación 1.5.

5.8.2 Indicadores de Actividad.

Tabla 5 Indicador de actividad

SODATRANS LTDA				
INDICADORES DE ACTIVIDAD - ROTACIÓN				
Indicador	Interpretación del indicador	2016	2017	2018
Días de rotacion deudores:deudores promedio * 365 días / ventas	Mide el número de días que tarda la empresa en recuperar la cartera. Se compara con la política de la empresa	11	15	18
Días de rotacion inventario:inventario promedio * 365 días / costo de ventas	Determina en cuantos días la empresa convierte sus inventarios en efectivo o en cartera.	6	7	7
Ciclo de caja operativo:días de cartera + días inventario	Determina los días que requiere la empresa para convertir lo producido en efectivo	18	22	25
Días de rotacion proveedores:proveedores promedio * 365 días / compras	Determina los días que tarda la empresa en cancelar a los proveedores. Debe ser comparado con	13	11	10
Ciclo de caja operativo neto: días de cartera+días inventario-días proveedores	Determina los días necesarios de caja operativa que no son financiados con los proveedores.	5	12	16

Con el fin de determinar la capacidad de Sodatrans Ltda de administrar sus recursos se hallaron los indicadores más relevantes en cuanto a Actividad, la rotación de deudores tiene un promedio para los tres años de 14 días, en este caso por el tipo de negocio lo habitual es el pago de contado; de igual forma se observó que el pago a proveedores ha presentado una disminución moderada del 2016 con respecto a 2017 y 2018 ya que para el primer año se paga a los proveedores cada 13 días y para los siguientes años cada 11 y 10 días respectivamente.

Analizando el ciclo de caja operativo arroja 18 días para 2016, 22 días para 2017 y por ultimo 25 para 2018; para los dos años siguientes, estos datos nos indican que la empresa tarda en vender en 2016, el inventario de combustibles 6 días, en 2017, 7 días y para 2018 7 días, está es una rotación es rápida en los 3 casos, pero la mayor parte del tiempo del ciclo operativo es invertido en el recaudo de la cartera, lo que hace necesario una revisión de la política implementada por la compañía.

El ciclo de caja neto muestra que los días necesarios de caja operativa que no son financiados con los proveedores, ascienden con el paso de los años, dando como resultado una menor proporción para el año 2016 y finalizando con el triple de tiempo para el 2018.

5.8.3 Indicadores de Endeudamiento.

Tabla 6 Indicador de endeudamiento

SODATRANS LTDA				
INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO				
INDICADOR	INTERPRETACION DEL INDICADOR	2016	2017	2018
Endeudamiento total: Pasivo total / activo total	Determina el grado de apalancamiento de acreedores en los activos de la empresa	53,95%	57,57%	60,57%
Endeudamiento a corto plazo: Pasivo corriente / pasivo total	Establece cual es el porcentaje del total de deudas que deben ser canceladas en el corto plazo.	98,17%	85,26%	92,85%
Carga financiera: Gastos financieros / Ventas	Porcentaje de las ventas que son dedicadas a cubrir la carga financiera	0,00%	0,00%	0,00%

Se han analizado los indicadores más importantes para determinar la capacidad de Endeudamiento de Sodatrans Ltda, empezando por el “Endeudamiento Total”, que básicamente nos muestra que la empresa está apalancada por terceros en un 53.95% en 2016, 57.57% en 2017 y 60.57% en 2018, refleja un aumento gradual año a año, de esta deuda la mayor parte está constituida en el corto plazo, es decir que la compañía debe estar atenta en la generación de flujo constante de recursos para cumplir con las obligaciones contraídas; estos indicadores también permitieron observar que los gastos financieros por dichos préstamos son mínimos, es decir que no se está utilizando ninguna proporción de los ingresos destinados a cubrir estos gastos constituyen para los tres años un valor cercano al 0.00%, siendo esta cifra poco significativa y de relevancia.

5.8.4 Indicadores de Rentabilidad.

Tabla 7 Indicador de rentabilidad

SODATRANS LTDA				
INDICADORES DE RENTABILIDAD				
FORMULA		2016	2017	2018
Margen Bruto - Rentabilidad bruta: Utilidad bruta / ventas	Determina la capacidad de ventas para generar utilidad bruta, es decir para cubrir los costos de ventas.	10,00%	8,85%	9,47%
Margen Operativo - Rentabilidad operativa: UAI / ventas	Cuanto genera de utilidad operativa sobre las ventas al cubrir costos y gastos en desarrollo de su objeto social	0,71%	1,39%	1,27%

Margen neto - Rentabilidad neta - Productividad marginal: Utilidad neta / ventas	Por cada peso en ventas cuanto se obtiene de utilidad neta incluyendo operación y no operacional.	0,23%	0,58%	0,56%
Potencial de utilidad : Utilidad neta / activos totales	Rendimiento del total de activos durante el periodo por la generación de utilidad neta	1,62%	3,46%	3,17%
% ROA - Return on assets Retorno sobre activos : Ebitda / activo total	Determina la caja operativa obtenida en el periodo con el uso de la inversión total en activos	8,58%	12,47%	10,88%
% ROI - Return on investment Retorno sobre inversión: UAI / activos operativos promedio	Determina el rendimiento obtenido por la empresa en su operación con el uso de los activos operativos	9,53%	13,51%	13,68%
% ROE - Return on Equity Rentabilidad sobre patrimonio: UAI / patrimonio promedio	Determina el rendimiento obtenido antes de impuestos sobre la inversión realizada por los propietarios	6,08%	12,34%	12,52%

Uno de los aspectos más importantes en una empresa es la Rentabilidad ya que garantiza la continuidad de la empresa en el mercado por tal razón es importante analizar algunos de los indicadores que nos permiten determinar la capacidad de cubrir sus costos y gastos y a su vez cumplir con la expectativa de utilidad del inversionista.

En cuanto al margen bruto se observó que después de incurrir en los costos de ventas, la empresa en 2016 obtenía una utilidad del 10%, en los tres últimos años ha sido el porcentaje más alto, aunque no es muy significativa la variación si es importante mencionar que en 2017 disminuyó hasta un 8.85% y en 2018 tuvo una leve mejoría terminando 9.47%; se observó también el indicador de Margen Neto siendo este bastante bajo, y en este caso es necesario examinar detalladamente los gastos de administración ya que este rubro se está llevando la mayor parte de la utilidad dejando solamente un 0.23% en 2016, 0.58% en 2017 y 0.56% en 2018 de las ventas como utilidad de cada periodo.

El índice de retorno sobre activos ROA permite medir la efectividad de Sodatrans Ltda, ya que mediante este análisis se obtuvo una visión de la incidencia de los activos sobre la rentabilidad, en este caso se observó un aumento progresivo cada año empezando en 2016 con 8.58% y terminando en 2018 con un 10.88%, lo que refleja una mejora en la gestión.

Es muy importante que la compañía genere estrategias que le permitan aumentar sus ingresos operacionales año a año ya que al analizar los datos de los últimos tres años se observa que las ventas han disminuido, adicionalmente se deben mantener los costos fijos y hacer el mayor esfuerzo por disminuir los costos variables sin afectar la actividad de la empresa, pero sí utilizando de una manera eficiente los recursos de la misma, de esta forma puede respaldar la actividad y garantizar la continuidad y mantener el principio de negocio en marcha.

6. ANÁLISIS DE RIESGOS Y CAUSAS

6.1 ANÁLISIS DE RIESGOS Y SU IMPACTO

Teniendo en cuenta los resultados presentados para el respectivo análisis financiero de SODATRANS LTDA a continuación, se presenta una herramienta cuantitativa de riesgos que permite realizar un análisis detallado de cada uno de los indicadores, en la cual se logró establecer prioridades en cuanto a los resultados obtenidos del proyecto; lo anterior, desarrollado en función de tomar las debidas acciones anticipadas a las probabilidades de ocurrencia seguido a los resultados de los riesgos.

Para determinar la clasificación del riesgo se tienen en cuenta los siguientes niveles:

Tabla 8 Niveles de Riesgo

Puntaje	Nivel	Color	
0 - 20	1		Grave
21 - 40	2		Alto
41 - 60	3		medio
61- 80	4		moderado
81- 100	5		Bajo

Fuente: Modelo integrado de planeación y gestión

Evaluación de riesgos y valoración de estado de la estructura financiera de SODATRANS LTDA, para el autodiagnóstico de riesgos que permitirá la identificación del estado actual de la estructura de gestión de la compañía.

En la ilustración 9, se pueden verificar los resultados posteriores a la aplicación de la herramienta; los cuales fueron utilizados como una de las bases para realizar el plan estratégico, al igual que el análisis DOFA.

CALIFICACIÓN	CATEGORÍA	CALIFICACIÓN	ACTIVIDADES DE GESTIÓN	PUNTAJE (0 - 100)	OBSERVACIONES
59,8	ACTIVIDAD	53,2	Días de rotación deudores	60	Aunque el resultado de este indicador tiene un nivel de riesgo medio, a lo largo de los años ha aumentado los días de rotación de deudores, lo que ocasiona que la empresa tarde más en recuperar la cartera
			Días de rotación inventario	70	Sodatrans está cumpliendo con su política de rotación de inventario, surtiendo su estación cada 7 días en promedio, lo que conlleva a un incremento de cartera, más no de efectivo.
			Ciclo de caja operativo	50	La empresa en general está tardando en convertir lo producido en efectivo 25 días, el cual ha incrementado en los últimos 3 años
			Días de rotación proveedores	33	Este indicador tiene un riesgo alto teniendo en cuenta que a pesar que Sodatrans tiene un plazo de pago a proveedores de 30 días, están cancelando sus obligaciones a 10 días, adicionalmente se recupera la cartera cada 18 días, lo que ocasiona que no tengan el efectivo suficiente para cubrir sus obligaciones
			Ciclo de caja operativo neto	53	El riesgo para este indicador es medio debido a que es posible operar 16 días en promedio con recursos propios sin necesidad de ser apalancada la operación con proveedores.
	LIQUIDEZ	64,8	KTN - Capital de trabajo neto	80	Este indicador tiene un riesgo moderado ya que a pesar que Sodatrans puede cubrir sus obligaciones a corto plazo con su activo corriente, el saldo restante no es lo suficientemente alto para cubrir futuras eventualidades
			KTO - Capital de trabajo operativo	35	Sodatrans tiene un riesgo alto en este indicador, teniendo en cuenta que del total del activo tiene comprometido tanto el saldo de inventarios como en cartera vencida un 65% del total del activo corriente
			KTNO - Capital de trabajo neto operativo	44	Este indicador tiene un riesgo medio, ya que una vez recaudada la cartera y vendido el inventario se pueden cancelar las obligaciones de proveedores, quedando un saldo para la empresa del 44% del total recaudado.
			Razón corriente - Razón circulante - Razón de solvencia - Razón de disponibilidad	100	Este indicador representa un riesgo bajo, toda vez que los activos corrientes cubren en su totalidad los pasivos corrientes de la empresa, lo que le permitiría tener un respaldo en caso de alguna contingencia.
	ENDEUDAMIENTO	76,0	Endeudamiento total	60	Este indicador representa un riesgo medio, ya que del total de activos, Sodatrans tiene comprometido con terceros un 60%.
			Endeudamiento a corto plazo	92	Riesgo bajo, ya que la mayoría de las obligaciones adquiridas se pagará en el corto plazo, sin comprometer recursos de las próximas vigencias.

CALIFICACIÓN	CATEGORÍA	CALIFICACIÓN	ACTIVIDADES DE GESTIÓN	PUNTAJE (0 - 100)	OBSERVACIONES
59,8	RENTABILIDAD	56,0	Margen Bruto - Rentabilidad bruta	40	Para los indicadores de margen de rentabilidad se tiene un riesgo alto, teniendo en cuenta que después de cubrir costos, gastos e impuestos, el porcentaje de rentabilidad son muy bajos y no superan el 2% con relación al nivel de ventas que presenta
			Margen Operativo - Rentabilidad operativa		
			Margen neto - Rentabilidad neta - Productividad marginal		
			Potencial de utilidad	30	Este riesgo es alto ya que para el periodo solamente los activos tuvieron un rendimiento del 3% de acuerdo a la utilidad obtenida.
			% ROA - Return on assets Retorno sobre activos	60	Este indicador presenta un riesgo medio puesto que los activos en el último año han generado un margen de retorno en la operación superior a 11%.
			% ROI - Return on investment Retorno sobre inversión	70	Riesgo moderado ya que el retorno de las inversiones ha presentado un incremento en los últimos años, alcanzando un 14% al final del periodo.
			% ROE - Return on Equity Rentabilidad sobre patrimonio	80	Este indicador presenta un riesgo moderado, toda vez que el retorno a los inversionistas ha alcanzado un 13% en el último periodo, el cual esta entre el margen de rentabilidad esperada por los accionistas.

Ilustración 9 Análisis de riesgo

Fuente: Elaborado por los autores

Con el análisis de riesgos se determinó que la empresa SODATRANS LTDA, presenta una clasificación promedio de riesgo moderado como se muestra en la siguiente ilustración:

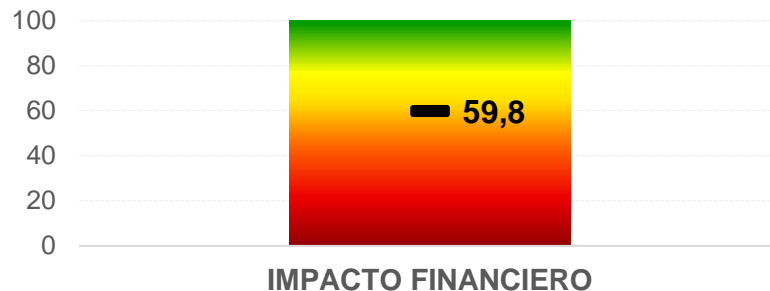


Ilustración 10 Evaluación de riesgo - Impacto financiero

Fuente: Elaborado por los autores

A continuación, se presentan los indicadores relevantes para el análisis de riesgo.

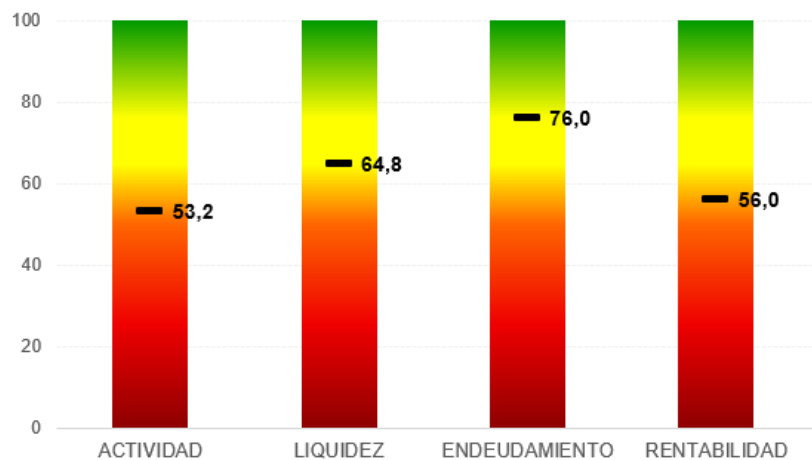


Ilustración 11 Riesgo por categoría de indicadores

Fuente: Elaborado por los autores

Estudiados los resultados anteriores, y teniendo en cuenta el propósito principal del análisis que es identificar oportunidades de mejora, se evidencia que la fortaleza respecto a valoración de riesgos se encuentra en el indicador de Endeudamiento, ya que su nivel de fortaleza en la empresa es de 76.0, debido a que la mayoría de las obligaciones adquiridas se pagará en el corto plazo, sin comprometer recursos de las próximas vigencias.

El indicador de rentabilidad presenta un riesgo medio puesto que los activos en el último año han generado un margen de retorno en la operación superior a 11%, y el margen de riesgo es alto para este indicador, teniendo en cuenta que después de cubrir costos, gastos e impuestos, el porcentaje de rentabilidad son muy bajos y no superan el 2% con relación al nivel de ventas que presenta.

El indicador de liquidez presenta un aspecto moderado con relación a la gráfica anterior, esta información demuestra que la empresa Sodatrans Ltda, puede cubrir sus obligaciones a corto plazo con su activo corriente, el saldo restante no es lo suficientemente alto para cubrir futuras eventualidades; así mismo evidenciamos que recaudada la cartera y vendido el inventario se pueden cancelar las obligaciones de proveedores, quedando un saldo para la empresa del 44% del total recaudado.

En cuanto al indicador de actividad, presenta el resultado con un nivel de riesgo medio, a lo largo de los años ha aumentado los días de rotación de deudores, lo que ocasiona que la empresa tarde más en recuperar la cartera, de igual manera se determina que el resultado de la medición anterior se basa en la posibilidad de operar 16 días en promedio con recursos propios sin necesidad de ser apalancada la operación con proveedores.

7. ANÁLISIS DOFA

7.1 ANÁLISIS EMPRESARIAL

Dentro del ámbito empresarial, la matriz DOFA es una herramienta que permite identificar aspectos netamente importantes de las organizaciones y su entorno, así mismo se realiza un planteamiento de estrategias y se identifican fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas como se muestra a continuación:

FACTORES INTERNOS			
MATRIZ DOFA		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		*Óptimo conocimiento del mercado en Ubate y cubrimiento de las necesidades de los clientes. *Imagen empresarial de nuestro proveedor reconocida a nivel Nacional. *Adaptación a las necesidades del cliente. *Excelente ubicación en el municipio. *Se establecen precios bajos teniendo en cuenta lo reglamentado. *Se determinan turnos de trabajo apropiados para el personal. *Sodatrans posee el respaldo de sus activos para el cubrimiento total de sus deudas. *La empresa cuenta con un nivel óptimo de endeudamiento lo que significa un respaldo ante una contingencia.	*Rotación de personal constante. *El índice de rotación de deudores detenga el crecimiento de la empresa con respecto a los competidores. *No se utiliza el plazo otorgado para el pago a proveedores. *A pesar de que los clientes están pagando con anterioridad a lo contemplado en la política no hay beneficio alguno ya que también pagamos a nuestros proveedores antes de tiempo. *Su filosofía empresarial es básica. *Se identifica que la rentabilidad es baja debido a los altos costos en que incurre la empresa.
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS DE ATAQUE (FO)	ESTRATEGIAS DE REFUERZO (DO)
	*Incurcionar en la venta de nuevas líneas de productos relacionados. *Entrada de grandes empresas internacionales al mercado permitiendo mejores precios. *Mejoramiento a la largo plazo de las instalaciones para prestar un mejor servicio.	Diseñar un portafolio de productos y servicios que ofrezcan una mayor variedad, beneficio y fidelización de los clientes.	Revisar las políticas existentes especialmente en cartera, pago a proveedores y recurso humano con el fin de ajustarlas de acuerdo a las necesidades de la empresa y así mismo incentivar al personal garantizando estabilidad laboral.
FACTORES EXTERNOS	AMENAZAS	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (FA)	ESTRATEGIAS DE RETIRADA (DA)
	*Gran variedad de estaciones de servicio en el municipio. *Inestabilidad en el precio del petróleo. *Cambio de políticas del sector impuestos por el gobierno. *Constante búsqueda de productos sustitutos. *Precios altos y consumidor final desmotivado.	Otorgar promociones, incentivos y definir estrategias publicitarias para mayor reconocimiento y posicionamiento de la estación de servicio en el municipio.	Atraves de la diversificación de los productos y servicios ofrecidos lograr mayores ingresos sin incurrir en el incremento de los costos fijos.

Ilustración 12 Matriz DOFA

Fuente: Elaborado por los autores

El análisis de las debilidades de SODATRANS LTDA se enfoca en todas aquellas características internas relacionadas con el talento humano de la empresa, interviene así mismo el índice de compras en relación con el plazo otorgado para el pago a proveedores.

Las Fortalezas encontradas en el análisis presentado, se enfocan en las características internas que contribuyen con el logro de los objetivos propuestos. En este caso se tienen en cuenta las cualidades respecto al óptimo crecimiento del mercado en el municipio de Ubaté, al igual que el nivel óptimo de endeudamiento que se convierte en un importante respaldo ante la contingencia.

Gracias a este análisis, es posible que la empresa pueda enfocarse en objetivos acordes a sus propias capacidades y preferencias.

Las Amenazas presentadas en el análisis se enfoca en las características externas de SODATRANS LTDA que pueden afectar negativamente el logro de las metas propuestas dentro de los objetivos planteados por la compañía.

En este caso se debe tener en cuenta que las condiciones externas de las estaciones de servicio en el municipio presentan cambios significativos y variantes respecto a las políticas actuales del sector impuestas por el gobierno nacional.

El análisis de las oportunidades se enfoca en las cuestiones externas como lo son incursionar en la venta de nuevas líneas de productos relacionados, teniendo en cuenta que los planes fijados para el mejoramiento a largo plazo de las instalaciones es prestar un mejor servicio favoreciendo el logro de los objetivos propuestos.

8. PLAN ESTRATÉGICO

Después de analizar la información financiera de SODATRANS LTDA, así como sus riesgos asociados, debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, se hizo necesario formular un plan estratégico, el cual permitiera a la empresa mitigar sus riesgos y convertir sus debilidades en nuevas oportunidades.

Para la formulación de este plan, se tuvo en cuenta los aspectos financieros con un nivel de riesgo alto y grave, los cuales fueron identificados en el análisis de riesgos de la empresa, así como las debilidades encontradas en el estudio.

Tabla 9 Plan estratégico

PORQUE?			QUE?	COMO?	QUIEN?			CUANDO?			
item	Causa	Nivel de riesgo	Objetivo	Estrategias	Proceso responsable	Recursos requeridos		Cronograma de aplicación			
						Operación	Adicionales	Ene-Mar	Abr-Jun	Jul-Sept	Oct-Nov
Pago a Proveedores	Sodatrans esta cancelando sus obligaciones con proveedores en un tiempo menor al de su política	Alto	Tener mas liquidez inmediata para la operación diaria de la empresa.	Recaudar cartera de forma anticipada con el fin de tener una mejor liquidez a la hora del pago de obligaciones	Área financiera	X					
				Cumplir con la política de pagos a proveedores, la cual es 30 días con el fin de tener un capital de trabajo para la operatividad de la empresa	Área financiera	X					
Capital de Trabajo Operativo	Sodatrans tiene comprometido en un 65% el activo corriente, tanto por saldo en inventarios como por cartera vencida	Alto	Liberar los activos corrientes de la empresa con el fin de tener un mejor capital de trabajo operativo	Diseñar estrategias publicitarias para un mayor reconocimiento y de esta forma rotar mas rapido los inventarios	Área administrativa - Gerencia		X				
				Realizar acercamientos con los clientes que presentan cartera vencida con el fin de ofrecer opciones de pago, que garanticen un recaudo mas efectivo de la cartera	Área financiera	X					
				Establecer como requisito para la asignación de cartera un estudio de clientes, el cual debe contener toda la información financiera del cliente, así como cartas de recomendación de otras empresas en las que tengan beneficio de cartera	Área financiera						

PORQUE?			QUE?	COMO?	QUIEN?			CUANDO?			
item	Causa	Nivel de riesgo	Objetivo	Estrategias	Proceso responsable	Recursos requeridos		Cronograma de aplicación			
						Operación	Adicionales	Ene-Mar	Abr-Jun	Jul-Sept	Oct-Nov
Margen de rentabilidad	sodatrans esta obteniendo un nivel de rentabilidad muy bajo después de cubrir costos, gastos e impuestos	Alto	Obtener un mayor margen de utilidad con el fin de atraer mas inversionistas y/o reinvertir en la misma empresa	Diseñar un mejor portafolio de productos y servicios que permitan mejorar los ingresos de la empresa, sin necesidad de incrementar los costos.	Área administrativa - Gerencia		X				
				Diseñar un modelo de austeridad del gasto con el fin de optimizar los gastos mensuales de la empresa	Área financiera	X					
Posicionamiento de Sodatrans en el sector	Hay gran cantidad de estaciones de servicio en el Municipio de Ubaté, lo que genera una mayor competencia en el sector	Medio	Posicionar a Sodatrans como una de las mejores estaciones de servicio del municipio, en cuanto a precio y servicio.	Otorgar promociones, incentivos y mas servicios con el fin de ofrecer una mayor variedad, beneficio y fidelización de los clientes.	Área administrativa - Gerencia	X	X				
Rotación de colaboradores	Se evidencia una alta rotación de colaboradores en la empresa	Medio	Generar una mayor estabilidad de los colaboradores mejorando la imagen de la empresa	Establecer un plan de incentivos no prestacionales a los colaboradores que permita una mayor estabilidad en el puesto de trabajo, buscando alianzas con clientes o proveedores para no requerir salida de efectivo	Área de Gestión Humana	X					
Escasa filosofía empresarial	Sodatrans no cuenta con una amplia filosofía corporativa	Bajo	Lograr un compromiso por parte de los trabajadores con el cumplimiento de las metas propuestas	Generar un proceso en el cual participen todos los empleados de la empresa en la mejora de la misión, visión y formulación de objetivos corporativos con la finalidad de incentivar a las personas que trabajan en Sodatrans para que se sientan parte importante y valorada de la	Área de Gestión Humana	X					

Fuente: Elaborado por los autores

9. CONCLUSIONES

Al concluir este trabajo de investigación denominado “ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE SODATRANS LTDA.” Se Evidencian los resultados y características relevantes tras la aplicación del análisis financiero y gestión de indicadores para la puesta en marcha del objetivo principal propuesto para la investigación.

Este proyecto tuvo algunos objetivos de importancia que se ejecutaron a cabalidad con la política planteada para su ejecución, y lograron determinar y analizar la situación financiera de Sodatrans Ltda, mediante la aplicación de indicadores financieros; se lograron identificar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades dentro de la gestión de la empresa.

Se plantearon estrategias que permitan optimizar y mitigar los riesgos asociados a la gestión de la empresa, al igual que por medio de herramientas de planificación y medición que arrojaron como resultado la identificación de ventajas competitivas del negocio.

Por medio de los muestreos financieros hechos para la estación de servicio, se pudo saber que, la evaluación y medición de la liquidez de la empresa y su capacidad para atender deudas de corto plazo tuvo una mejoría ascendente para el año 2018 en relación con el 2016, lo que indica la disposición en pesos para pagar sus deudas a corto plazo.

Otro aspecto importante que arroja este proyecto, se basa en el plan financiero evaluado, el cual obliga a ejecutar un plan estratégico que incluya diseñar un mejor portafolio de productos y servicios que permitan mejorar los ingresos de la empresa, sin necesidad de incrementar los costos y así recaudar la cartera de forma anticipada con el fin de tener una mejor liquidez a la hora del pago de las obligaciones ya que su nivel de endeudamiento presenta un porcentaje elevado, lo que permite inferir que presenta una escasa autonomía financiera, o escasos fondos propios.

10. REFERENCIAS

(2019). Disponible en:

http://www.sic.gov.co/sites/default/files/files/combustibles_julio_de_2014car.pdf [24 Sep. 2019].

Club VTM - Vive Tu Moto. (2019). Historia de Petrobras en Colombia. Disponible en:

<https://www.vivetumoto.com/foros/deposito-de-gasolina-tipos-de-gasolina-474/historia-de-petrobras-en-colombia-16782.html> [26 Sep. 2019].

CREG. (2019). Combustibles Líquidos. Disponible en: <http://www.creg.gov.co/servicio-al-ciudadano/preguntas-frecuentes/combustibles-liquidos> [22 Sep. 2019].

Distribución de gasolina Terpel. (2019). La jugada de Terpel. Disponible en:

<https://www.semana.com/economia/articulo/distribucion-de-gasolina-terpel/539384> [26 Sep. 2019].

Ecopetrol - Energía para el Futuro. (2019). Disponible en:

<https://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/es/ecopetrol-web> [26 Sep. 2019]

Fendipetroleo - Federación Nacional de Distribuidores de Combustibles y Energéticos. (2019).

Disponible en: <https://www.fendipetroleo.com/> [26 Sep. 2019]

Grupobancolombia.com. (2019). ¿Cuál es la importancia del sector de Combustibles en Colombia? Disponible en:

<https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/capital-inteligente/actualidad-economica-sectorial/cual-es-la-importancia-del-sector-combustibles-en-colombia> [24 Sep. 2019].

Herramientas de autodiagnóstico (2019) Disponible en:

<https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg/autodiagnostico> [26 Sep. 2019].

Minenergia.gov.co. (2019). Disponible en:

https://www.minenergia.gov.co/documents/10192/24089631/0_Documento+T%C3%A9cnico+Gasolina+ACPM_20190921_VF.pdf [24 Sep. 2019].

MODELO DE ANÁLISIS FINANCIERO (2019) Disponible en:

http://icontent.ceipa.edu.co/nucleos/pregrado/CONT_ANA_ECFI02/ECFI02-Modelo-Analisis-Financiero.xlsx [26 Sep. 2019].

Petromil, 30 años en la cadena de abastecimiento de combustible y gas. (2019). Petromil:

potencia industrial. Disponible en: <https://www.semana.com/contenidos-editoriales/cartagena-las-murallas-son-su-gente/articulo/petromil-30-anos-en-la-cadena-de-abastecimiento-de-combustible-y-gas/627211> [26 Sep. 2019].

Rincón, H. (2009). Precios de los combustibles e inflación. Borradores de Economía, 581.

Bogotá: Banco de la República. Disponible en:

<http://www.banrep.gov.co/docum/ftp/borra581.pdf>

Sic.gov.co. (2019). Disponible en:

http://www.sic.gov.co/sites/default/files/files/combustibles_julio_de_2014car.pdf [26 Sep. 2019].

Sistema de Información de Comercialización de Combustibles - SICOM. (2019). Disponible en:

<https://www.sicom.gov.co/sicom/identificacionAction.do?method=pRedirectHttps> [26 Sep. 2019].

Tiempo, C. (2019). En cuatro firmas se concentra la distribución de combustibles. Portafolio.co.

Disponible en: <https://www.portafolio.co/economia/en-cuatro-firmas-se-concentra-la-distribucion-de-combustibles-524240> [24 Sep. 2019].

Tiempo, C. (2019). TEXACO, 100 AÑOS EN EL MUNDO Y 75 EN COLOMBIA. El Tiempo.
Disponible en: <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-698851> [26 Sep. 2019].

UPME. (2019). Disponible en: <http://www1.upme.gov.co/Paginas/default.aspx> [26 Sep. 2019].

vLex. (2019). Resolución número 4 1281 de 2016, por la cual se adopta la estructura para la fijación de precios de la gasolina corriente motor, gasolina motor corriente oxigenada, ACPM y ACPM mezclado con biocombustible para uso en motores diésel, que regirá a partir del 1º de enero de 2017. Disponible en: <https://diario-oficial.vlex.com.co/vid/resolucion-numero-4-1281-656605733> [24 Sep. 2019].

Zeuss.com.co. (2019). Disponible en: <https://www.zeuss.com.co/> [26 Sep. 2019].